

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL  
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



## **CALIDAD, CONTROL Y DEFENSA PENAL PÚBLICA**

---

Tesis para optar al Grado de Magister en Gerencia Social

Autor:

Marco Montero Cid.

TEMUCO, Diciembre de 2012

UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL  
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL



## **CALIDAD, CONTROL Y DEFENSA PENAL PÚBLICA**

---

Tesis para optar al Grado de Magister en Gerencia Social

Autor:

Marco Montero Cid.

Profesor Guía:

Julio Tereucan Angulo

Doctor en Antropología Social

Universidad de La Frontera

TEMUCO, Diciembre de 2012.

## Índice

1.- Introducción	4
2.- Gestión Pública de calidad	6
3.- Concepto de calidad	9
4.- Gestión Estratégica de calidad	18
5.- Control de la calidad	24
6.- Medición de calidad	27
7.- Etapas de proceso de medición	29
8.- Revisión por expertos	40
9.- Estándares	46
10.- Estándares en defensa penal	52
11.- Evaluación y control de los estándares de defensa penal	71
12.- Metodologías y procedimientos de inspecciones utilizados por la Defensoría Penal Pública desde la implementación de la reforma judicial en Chile	76
13.- Análisis de las metodologías y procedimientos de inspecciones utilizados por la Defensoría Penal Pública desde la implementación de la reforma judicial en Chile	101
a. Metodología de evaluación. Juicio experto.	102
b.- Objetivos de la evaluación. Inspecciones sustantivas y formales	104
c.- Métodos y procedimientos utilizados para evaluar el desempeño del defensor	110
14.- Resultados de la aplicación del actual modelo de inspección en la Defensoría Regional de Los Ríos	124
a.- Formatos de los informes de inspección	127
b.- Conocimiento del nuevo modelo de inspección	129
c.- Selección de la muestra de análisis	132
d.- Evaluación del desempeño del defensor por juicio experto	137
d.1. Área de la competencia profesional del abogado en las actividades de defensa	138
d.2. Área de la relación del defensor con el cliente	143
e.- Conclusiones del informe de inspección	146
f.- Anexos del informe de inspección	150
15.- Consideraciones finales sobre la actual metodología que regula el sistema de inspecciones de la Defensoría Penal Pública	151

16.- Recomendaciones finales	155
17.- Bibliografía	156
18.- Anexos	160

## **1.- Introducción**

La reforma procesal penal implementada en el país a comienzos de la década pasada trajo consigo profundas modificaciones al sistema de enjuiciamiento criminal. Uno de los cambios más significativos fue la creación de un servicio público que proporcionaría defensa penal a toda persona imputada de un crimen, simple delito o falta que requiriera de un abogado.

Con esta transformación se incorporan nuevos conceptos y herramientas de gestión pública que tienen como propósito asegurar la prestación de un servicio de alta calidad. Para ello, se estimó necesario establecer por medio de estándares de defensa penal parámetros o criterios orientadores de la actuación profesional de los abogados. Asimismo, se consideró que para una gestión eficiente y eficaz se requería de mecanismos que permitieran controlar y evaluar el cumplimiento de dicha normativa por los prestadores del servicio. Se trató de una experiencia inédita en el ejercicio de la práctica forense, lo que implicó un cambio de paradigma en la forma en que el Estado garantizaría en lo sucesivo el acceso a la justicia de sus ciudadanos.

Desde su creación, en la Defensoría Penal Pública, se han realizado numerosos esfuerzos por contar con un instrumento que posibilite medir de manera correcta y oportuna el desempeño profesional de quienes prestan defensa. Precisamente uno de los instrumentos que mayor impacto y controversia ha generado en la praxis judicial de nuestro país es el sistema de inspecciones. Se trata de un mecanismo a través del cual, un profesional abogado evalúa en base a determinados criterios, el nivel de cumplimiento de la normativa contenida en los estándares de defensa penal.

La metodología utilizada en el sistema de inspección ha sido objeto de diversas modificaciones las que han tenido como principal propósito contar con un instrumento que proporcione a todos los actores involucrados garantías de validez y confiabilidad.

En la presente investigación se analizará la metodología de inspección que ha sido utilizada para medir el cumplimiento de los estándares de defensa por los defensores penales públicos pertenecientes a la Región de Los Ríos durante el año 2012. Para ello en esta investigación se describirán comparativamente las distintas metodologías y procedimientos de inspecciones utilizados por la Defensoría Penal Pública desde la implementación de la reforma Judicial en Chile. Posteriormente, se analizarán las

potencialidades y falencias de la metodología y procedimientos de inspección utilizados para evaluar el cumplimiento de los estándares de defensa en la Región de Los Ríos. Finalmente, se establecerán los lineamientos de acción que permitan potenciar el sistema de evaluación de desempeño profesional del defensor público en la Región de Los Ríos. Esta investigación será de carácter evaluativa. Su diseño es el estudio de caso, utilizando para la recolección de datos las técnicas de análisis de los informes de inspección y entrevista individual a los defensores inspeccionados durante el período que abarca este estudio.

## 2.- Gestión pública de calidad

En los últimos decenios las sociedades han evolucionado e impulsado cambios culturales significativos. El acceso a mayores y superiores niveles de formación por parte de la población, la incorporación de nuevas tecnologías, el desarrollo de los medios de comunicación, entre otras variables, ha posibilitado que los ciudadanos generen espacios de reflexión y análisis en torno, no sólo respecto de sus deberes, sino también sobre sus derechos fundamentales y exijan del Estado y sus autoridades una solución real y efectiva, a sus numerosas y diversas necesidades, por medio de bienes y servicios públicos de calidad. En este complejo escenario, el Estado asume un rol esencial e instrumental, para lo cual la propia sociedad lo dota de un conjunto de órganos e instituciones con el fin de cumplir cabalmente sus múltiples objetivos. Con justa razón se afirma que "... las administraciones públicas realizan objetivos que no le son propios como organización, en la medida en que éstos constituyen necesidades públicas definidas por la Constitución, las leyes y el proceso político" (Echebarría, Kaldo y Mendoza, Xavier 1999: 22).

Las expectativas y los requerimientos de los ciudadanos son cada vez mayores y más complejos. La satisfacción de sus necesidades, no sólo se garantiza por medio de la cobertura y el acceso a determinados bienes y servicios socialmente preferentes, sino que además se busca asegurar que dicha prestación reúna características propias de un servicio de excelencia, en términos de celeridad, idoneidad, fiabilidad, igualdad, etc. El conjunto de todos estos atributos determinará la existencia de un producto de calidad. Luego, "... la mejora en la calidad de los servicios y la mejora en la eficiencia de la Administración es una preocupación generalizada" (Muñoz Machado, Andrés 1999: 68). De este modo, la calidad ha pasado a ser el foco de los programas y políticas sociales, encontrando acogida explícitamente como fin a alcanzar en los diversos instrumentos estratégicos de los organismos e instituciones públicas. Esta nueva concepción, ha impuesto desafíos y cambios culturales significativos en la administración pública y en particular, en la labor realizada por quienes son responsables de gestionar los recursos humanos y materiales con que se cuenta. Se han debido desarrollar e incorporar nuevas herramientas o instrumentos de gestión, muchas de las cuales fueron diseñadas en sus inicios y aplicadas con éxito en la gerencia privada, las que han sido traslapadas y aplicadas crecientemente al ámbito del

desarrollo social, las políticas públicas y la gestión pública. Se incorporan desde una perspectiva teórica y práctica conceptos y elementos propios de la gestión empresarial hacia el ámbito de lo público, como una forma de fortalecer el rol del Estado que orienta su labor hacia el bien común y de esa manera, responder de modo más eficiente a los numerosos y complejos problemas que presenta la sociedad actual, sin que ello implique desconocer sus propias particularidades. Si bien las técnicas de la gestión empresarial no son capaces de responder a todos y cada uno de los problemas y desafíos que enfrenta la gestión pública moderna, en muchos casos ha demostrado ser un instrumento válido e idóneo para identificar y resolver situaciones complejas que también se presentan en el ámbito privado, ya sea por medio de la aplicación directa del instrumento o mediante su adaptación a los procesos que se busca intervenir y mejorar.

En todo caso, se debe tener presente que las técnicas de gerencia privada fueron y siguen siendo diseñadas y desarrolladas en el mercado, por lo que "...el armazón teórico que subyace en la mayoría de estos cambios está formado por un conjunto de valores, principios y técnicas que se enmarcan en las llamadas ciencias del management. Con adjetivo "público" el management se ha convertido en el punto de referencia obligado de los programas de modernización administrativa" (Echebarría, y Mendoza, 1999: 15). Este mercado se caracteriza por ser altamente competitivo, dinámico y cambiante. En el ámbito privado las transacciones de bienes y servicios son individuales, a cambio del cual se recibe una "... contraprestación monetaria o precio" (Echebarría, y Mendoza, 1999: 25) quedando excluidos quienes no tienen capacidad económica o poder adquisitivo. Es altamente competitivo, ya que existen variados oferentes y demandantes con capacidad para elegir entre distintas alternativas. Se consagra como principio básico que en la medida que mejoro la calidad de los productos, su demanda será mayor y por consiguiente, mayores serán las utilidades. Por el contrario, si los productos son de mala calidad y por tanto, no se adecuan a las necesidades de los clientes, su demanda habrá disminuido y en consecuencia, menor serán las utilidades. Por consiguiente, existe una directa relación entre calidad y productividad. En consecuencia, el desafío constante de la gestión privada es aumentar las ganancias de una empresa, aminorando los costos de producción y mejorando en forma continúa la calidad de los bienes y servicios que pone a disposición del mercado y los clientes. El éxito de la gestión privada estará dado por el volumen de transacciones que se



realizan. "... La orientación al cliente, la competitividad y la preocupación por la eficiencia en la utilización de los recursos constituyen los valores que se encuentran en la base de la cultura, los procesos y las técnicas de gestión empresarial" (Echebarría, y Mendoza, 1999: 26). Todo este fenómeno está afectado por el dinamismo que caracteriza al mercado, el que evoluciona constantemente en la medida que cambian las necesidades y preferencias de los clientes. La supervivencia de una empresa estará estrechamente vinculada a la capacidad que tiene de adaptarse a un escenario por naturaleza cambiante y dinámica.

En lo que respecta a la gestión pública, el escenario se torna aun más complejo, toda vez que los recursos de que dispone el Estado son limitados y por otra parte, la ciudadanía demanda la prestación de bienes y servicios que cumplan los mismos o superiores parámetros de calidad que los que proporciona el mercado, en diversas áreas que aborda preferentemente el sector público tales como la salud, educación, transporte, vivienda, acceso a la justicia, etc. En opinión de Muñoz "... La prestación de un servicio de calidad supone conocer lo que el cliente o contribuyente desea" (Muñoz, 1999:71). De ahí que el objetivo de la gestión pública sea proporcionar a los ciudadanos bienes y servicios de calidad. Se ha asumido que una manera de lograr este objetivo, es precisamente por medio de la introducción de nuevas técnicas de gestión que favorezcan un funcionamiento eficiente, rápido y próximo a los ciudadanos y usuarios, que "... efectivamente satisfagan sus expectativas y necesidades" (Camarasa Castera, Juan José 2000: 11). Será precisamente este nuevo enfoque hacia la obtención altos niveles de satisfacción de parte de la ciudadanía por el bien o servicio público que recibe, uno de los principales cambios que se incorporan en la gerencia privada y que en los últimos años se ha traspasado a la administración pública. Las autoridades y demás funcionarios de la administración pública son responsables de gestionar "... la calidad en diversos ámbitos de sus funciones" (Camarasa, 2000: 11). La gestión de calidad ha sido entendida como "... el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente" (Udaondo Duran, Miguel 1992:5). Este modelo de gestión se orienta hacia la creación de un valor público, entendido como "la capacidad de persuadir al público, a representantes electos por el público o a otras fuentes de recursos de que la misión social que persiguen es valiosa y prioritaria" (Mokate y Saavedra. 2006: 10)

En la búsqueda de este ambicioso pero fundamental objetivo “... las Administraciones Públicas constituyen los instrumentos de que se dotan los Estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar” (Camarasa, 2000: 9).). En este ámbito, la gestión es una esencial herramienta para generar dicho valor público, objetivo que es más complejo de alcanzar cuando las expectativas y demandas son cada vez mayores y complejas y por otra parte, los recursos de que se dispone son escasos. De este modo, “... la eficiencia con que se presten dichos servicios y la efectividad de los programas sociales dependen, en buena medida, de una gerencia de alta calidad” (Sulbrandt, José 2002:2). En este nuevo escenario “... La gerencia social surge como un campo para enfrentar esta demanda, ya que propone asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes para la ciudadanía, promoviendo así el logro de un desarrollo social equitativo y sostenible.” (Mokate, Karen, Saavedra, José Jorge 2006: 1).

### **3.- Concepto de Calidad**

Al referirnos a la calidad es preciso tener en consideración que no se trata de un término nacido en un periodo reciente de nuestra historia. Este concepto surge a principios del siglo pasado de la mano de diversos tratadistas como Deming, Juran, Feigenbaum, e Ishikawa, quienes enfrentados al paradigma de mejorar los índices de productividad, satisfaciendo las expectativas y necesidades siempre cambiantes de los clientes, vieron en la calidad la manera de lograr una mayor rentabilidad y supervivencia de las empresas privadas. Producir con calidad implicaría mejorar los niveles de producción, reducir sus costos y aumentar la competitividad.

El concepto calidad ha ido evolucionando y ha sido objeto de numerosos cambios. En un comienzo los artesanos eran quienes confeccionaban y vendían directamente sus productos. Estos se caracterizaban por ser únicos. La singularidad de los productos y los detalles en su confección se consideraban como atributos de calidad. Con la revolución industrial y el desarrollo de nuevas tecnologías la producción se traslada a las fábricas que confeccionan

productos en serie y en mayor cantidad de artículos terminados o piezas que eran ensambladas en una etapa posterior. El cambio en la forma de producción genera modificaciones en la manera que la empresa se organiza (Gutiérrez, Mario 2004: 25). A fines del Siglo XIX y hasta la década de 1920, Estados Unidos se aparta del modelo europeo y adopta el sistema científico de trabajo de Taylor. La idea principal de este modelo era “la separación entre planificación y ejecución” (Juran, Joseph 1990: 3). Se admite que el aumento en los niveles de productividad, impacta negativamente en la calidad. Ante este nuevo escenario, las empresas crean los denominados departamentos centrales de inspección. Este cambio de estrategia llevó a las empresas a otra “dimensión extrema” (Juran, 1990: 4). La calidad es controlada por medio de la inspección. Esto lo ejemplifica Juran al citar lo ocurrido con Hawthorne Works de la Western Electric Company a finales de los años 20. “... Por entonces Hawthorne era virtualmente la única planta de fabricación dentro de Bell System. En el momento cumbre (alrededor de 1928) tenía cuarenta mil empleados, de los cuales cinco mil doscientos pertenecía al departamento de inspección” (Juran, 1990: 4). En este modelo la responsabilidad por liderar la calidad era dispersa y ambigua. Con la Segunda Guerra Mundial se produce una demanda masiva de productos. Se requiere mejorar la eficiencia de las inspecciones, para lo cual se diseñan controles estadísticos de calidad, con lo que se incorporan nuevas herramientas tales como, el muestreo y las gráficas de control. Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, Japón y en particular su economía e industria atravesaba una profunda crisis. Ishikawa sostiene que cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcan en Japón se vieron enfrentadas a un gran obstáculo que eran las frecuentes fallas del servicio telefónico. El teléfono no era confiable, dado que la calidad de sus equipos eran desiguales y deficiente, por lo que era necesario aplicar estrategias de control de calidad modernos, con lo que se inicia el control de calidad estadístico (Ishikawa, Kaoru 1986: 17). Era fundamental superar aquello, para lo cual se requería de nuevas estrategias destinadas a incentivar la producción y el comercio. Hasta entonces, los productos japoneses eran considerados y rechazados en los mercados internacionales por su mala calidad. Para resolver este problema y con la asesoría de tratadistas como W. Deming y J. Juran, los japoneses dan un salto cualitativo en la gestión de calidad, revolucionando este concepto hacia niveles hasta entonces desconocidos. Adoptan nuevas estrategias que resultaron

decisivas, tales como la integración de directivos alto nivel en la conducción de este proceso, promueven la formación en todos los niveles sobre gestión de calidad, se considera la calidad como un ámbito de mejora continua, nace el concepto de círculo de calidad. Se modifica la forma en que hasta entonces se pensaba la calidad, construyendo nuevos paradigmas. Se estima más eficiente prevenir los errores que corregirlos, por lo que el control de calidad no se realiza al término del proceso con el fin de detectar productos defectuosos, sino que en todas las etapas o fases de este. Asimismo, la gestión empresarial se orienta hacia el consumidor, por lo que el objetivo será responder de la mejor manera a sus expectativas, al menor costo posible. Esta revolución permite que durante los años 60 y 70 "...numerosos fabricantes japoneses incrementaran su participación en el mercado norteamericano. Una razón fundamental era su calidad superior" (Juran, 1990:7). Se toma conciencia por parte de la administración del rol que debe asumir en cuanto a asegurar la calidad, implantando un nuevo concepto de Control Total de la Calidad o Calidad Total que recoge y sintetiza elementos de anteriores conceptualizaciones, y avanza hacia una "... nueva concepción propiciada por la gestión y dirección participativa (Management) y abarca todas las actividades de la organización y a todos sus empleados" (Camarasa, 2000: 11). Se debe tener presente que hasta entonces el foco estaba puesto en el control estadístico del proceso. Luego, se estima necesario asegurar el mejoramiento de la calidad, para lo cual junto con formar profesionales a cargo de aquello, se considera que la calidad es un área del negocio en la que deben involucrarse todos. La calidad deja un asunto enfocado exclusivamente en el control o en el aseguramiento de aquella y es considerada un sistema de gestión empresarial que se haya "... íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua". (Boria Reverter, Seda y García González, Ana 2005: 101). La calidad no es sólo responsabilidad de los directivos o de determinados departamentos o unidades de una organización, sino de todos quienes la integran, desde los niveles operativos hasta la dirección, "... prima el trabajo en equipo mediante el funcionamiento de equipos de calidad, siendo la satisfacción de las expectativas del cliente la idea básica de la Gestión de la Calidad Total. El cliente es el centro referencial de la actividad de la organización" (Camarasa, 2000: 12). Los más importantes cambios que ha experimentado el concepto de calidad en el tiempo están recogidos en la siguiente tabla (Boria y García 2005: 103)

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho Crear un producto único
Revolución industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica producción con calidad)	Satisfacer un gran demanda de bienes Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo= Calidad)	Asegurar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costos mediante la Calidad. Satisfacer al cliente Ser competitivos
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos	Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer al cliente Prevenir errores Reducir costos Ser competitivos

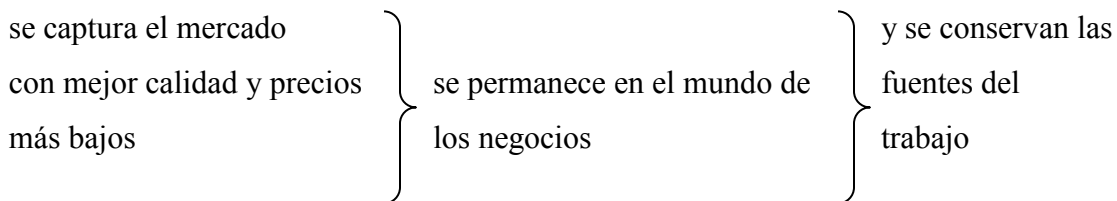
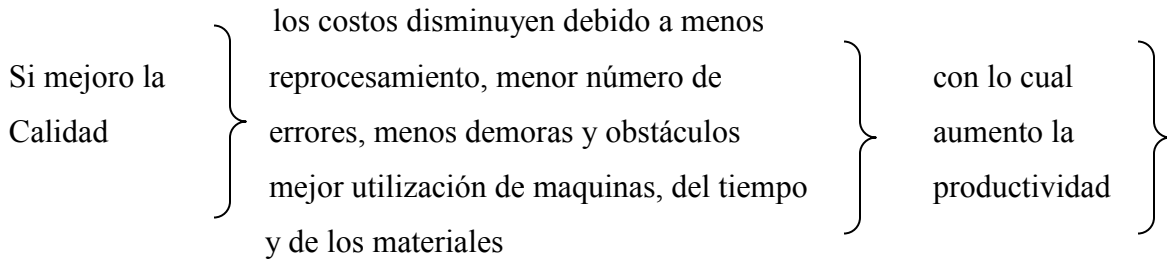
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	Satisfacer tanto al cliente externo como interno Ser altamente competitivo Mejora continua
---------------	--	--

Fuente; <http://www>. Libro. Método del trabajo aplicado a las ciencias sociales. 29 abril 2012

Finalmente, atendido que los sistemas de control de calidad se estiman insuficientes y poco eficaces para prevenir la producción con defectos, se hace necesario diseñar e implementar sistemas e instrumentos que permitieran prevenir y anticipar dichos eventuales errores, de modo de asegurar su calidad. Surge así las normas ISO que "... ofrecen criterios mínimos para un sistema de calidad (Gryna, Frank M.; Chua, Richard C.H.; Defeo, Joseph A. 2007: 52). Estos son documentos que proporcionan algunas garantías a los clientes potenciales de una organización que ha sido certificada, lo que implica que sus productos cumplen con ciertos estándares y por tanto, responden a un sistema de calidad adecuado.

En la búsqueda de un concepto de calidad, debemos tener en cuenta la definición que proporciona la Real Academia Española, para la cual calidad es entendida como la superioridad o excelencia, esto es, aquello que lo hace digno de singular aprecio y estimación. Dicha acepción, si bien sencilla, resulta insuficiente para lograr una adecuada comprensión y aplicación correcta de dicho término. Qué condiciones o requisitos debe cumplir un bien o servicio para ser considerado como de excelencia o superior, cuándo un producto será reconocido como singular y mejor a los demás, cuáles son los atributos o características de este producto que lo hacen ser excelente o superior a otros. Todas estas son interrogantes han estado presentes y han sido complejas de resolver. Es paradójal que siendo la calidad un término simple y a primera vista de fácil entendimiento, resulte verdaderamente complejo dotarlo de un contenido que sea aceptado universalmente. Como lo sostiene Muñoz "... la calidad se sabe lo que es pero en el fondo no sabemos en qué consiste, lo que es una contradicción (Muñoz, 1999: 67). Prueba de aquello, son las diversas definiciones que algunos tratadistas han dado a este término. Edwards Deming sostiene que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado (Muñoz, 1999: 68). La mejora de calidad disminuye los costos y eleva la productividad, para lo cual define 14 puntos para el

mejoramiento gerencial. El siguiente cuadro expresa de modo esquemático el concepto desarrollado por este autor. (Gutiérrez, 2004: 80)



Fuente; [http://www. Libro Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad](http://www.Libro Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad)". 06 mayo 2012

Por otra parte, para Philip Crosby la calidad se define en función del cumplimiento de las especificaciones (Muñoz, 1999: 68). Este autor propone el concepto que denomina "... cero defectos" (Gutiérrez, 2004: 36), según el cual es perfectamente posible que un producto se elabore sin ningún falla y a la primera vez, siendo para ello clave el rol de la administración, en tanto debe estimular a sus trabajadores para elevar los niveles de excelencia o perfección en el trabajo, para lo cual propuso un programa con 14 pasos. Será labor de los directivos exigir la perfección, y para ello se requiere de trabajadores motivados. De ahí la importancia que este autor da a las relaciones personales y humanas en el trabajo. Por otro lado, Armand Feigenbaum quien acuña por primera vez el concepto Control Total de Calidad, la calidad es entendida como "... la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente" (Feigenbaum, Armand V 2009: 2). Para este autor no es factible elaborar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja en forma aislada. El control de calidad para ser efectivo, requiere iniciarse en el diseño del producto

y terminar sólo una vez que se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Para Feigenbaum "... la calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso" (Gutiérrez, 2004: 36). Este sistema de gestión empresarial se encuentra relacionado con el concepto de mejora continua, el cual se extiende a todos los procesos y actividades que lleva a cabo una empresa, para lo cual se requiere de una conducción y liderazgo activo de todo el equipo directivo, la participación de todos los integrantes de la organización, la identificación y gestión de procesos claves, etc. En lo esencial, todas estas concepciones se orientan hacia el logro de altos niveles de satisfacción del cliente, lo que además de ser un punto de partida, "... dota de un alto componente subjetivo. Según a quien va dirigido el producto o servicio las características que requiere pueden ser distintas" (Muñoz, 1999:70). Por su parte, Kaoru Ishikawa elabora el concepto de los círculos de calidad. Postula que en la fabricación de productos de alta calidad, los trabajadores tienen un rol clave, puesto que son los que lo producen, y por tanto si ellos y los supervisores no lo hacen bien, la calidad no puede progresar. En su concepto es necesario estimular a las personas para que resuelvan los problemas surgidos en su lugar de trabajo, tanto por su cuenta como con ayuda de otros. (Ishikawa, 1986: 26). Finalmente, es Joseph Juran quien si bien en un comienzo admite que no es fácil alcanzar un acuerdo sobre el significado de calidad, define a este concepto como la "... adecuación al uso" (Juran, 1990: 14). Para este autor, la calidad puede estar orientada hacia dos direcciones. La primera, hacia las características del producto, de modo que mientras mejor sean éstas, mayor será la calidad. La segunda dirigida a la ausencia de deficiencias, de modo que a ojos del cliente mientras menos deficiencias tengan, mayor será la calidad, lo que aparece más claro en la siguiente figura: (Juran, 1990: 15)

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	AUSENCIA DE DEFICIENCIAS
Una mayor calidad capacita a las empresas para:	Una mayor calidad capacita a las empresas para:



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la satisfacción del cliente</li> <li>• Hacer productos vendibles</li> <li>• Ser competitiva</li> <li>• Incrementar la participación en el mercado</li> <li>• Proporcionar ingresos por ventas</li> <li>• Obtener buenos precios</li> </ul> <p>El efecto principal se acusa en las ventas Generalmente, la mayor calidad cuesta mas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los índices de error</li> <li>• Reducir los retrocesos y desechos</li> <li>• Reducir los fallos post-venta y gastos de garantía</li> <li>• Reducir la insatisfacción del cliente</li> <li>• Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado</li> <li>• Aumentar los rendimientos y la capacidad</li> <li>• Mejorar los plazos de entrega</li> </ul> <p>El efecto principal se acusa en los costes. Generalmente, la mayor calidad cuesta menos</p>
--	--

Fuente: Juran y el Liderazgo para la calidad. (Figura 2.1) Definiciones de la calidad

Si bien diversos autores que han elaborado teorías en torno a la calidad, para efectos de esta tesis, se seguirá la concepción y el trabajo que ha desarrollado en este ámbito Joseph Juran. Como lo refiere este autor, el término calidad conlleva palabras claves, que importa tener claras al estudiar esta temática. Juran define al producto como “salida de cualquier proceso” (Juran, 1990: 15), el cual puede consistir en bienes o servicios. Este producto debe poseer ciertas características de modo que pueda satisfacer las necesidades de los clientes, pudiendo adoptar formas como “... la rapidez en la entrega, la facilidad de mantenimiento y la cortesía en el trato” (Juran, 1990: 15). Luego, el Cliente, será “... cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él.” (Juran, 1990: 16). Estos clientes pueden ser externos (reciben el producto pero no forman parte o integran la empresa, esto es el comprador) o internos (miembros de la empresa que lo produce). Los productos buscan la satisfacción del cliente, resultado que se obtiene “... cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente” (Juran, 1990: 16). La deficiencia del producto genera que el cliente esté insatisfecho, pudiendo adoptar aquellas diferentes formas. Para Juran el mayor impacto se genera en términos de costos, cuando además de

rehacer el trabajo previo, se debe responder a los reclamos del cliente. Como se aprecia, en una concepción tradicional de calidad, ésta se determinaba de acuerdo al grado de conformidad del producto con una norma o estándar. En la medida que el producto cumple con determinadas especificaciones será bueno, de lo contrario se considera defectuoso. En tanto, una concepción más moderna la calidad de construye a partir del cliente. De ahí que se estime que “... Un producto o servicio tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente” (Gutiérrez, 2004: 90). En términos más simples y como refiere Juran la calidad simplemente es la adecuación al uso. El siguiente gráfico muestra como se concibe en la actualidad el concepto calidad. (Gutiérrez, 2004: 92)



Fuente: Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de la calidad.

Puesto en este tránsito de lograr que los bienes y servicios públicos alcancen niveles de satisfacción deseados, en términos de responder eficaz y eficientemente a una necesidad pública, surge la interrogante en torno a cuál o cuáles deben ser las medidas o estrategias que se deben implementar al interior de una organización, para el logro de estos objetivos. Para ello, los tratadistas han diseñado y desarrollado diversas herramientas o instrumentos de gestión en la gerencia empresarial, que han sido aplicadas por la administración pública en la producción de bienes y servicios, siendo la fijación de estándares, la construcción de

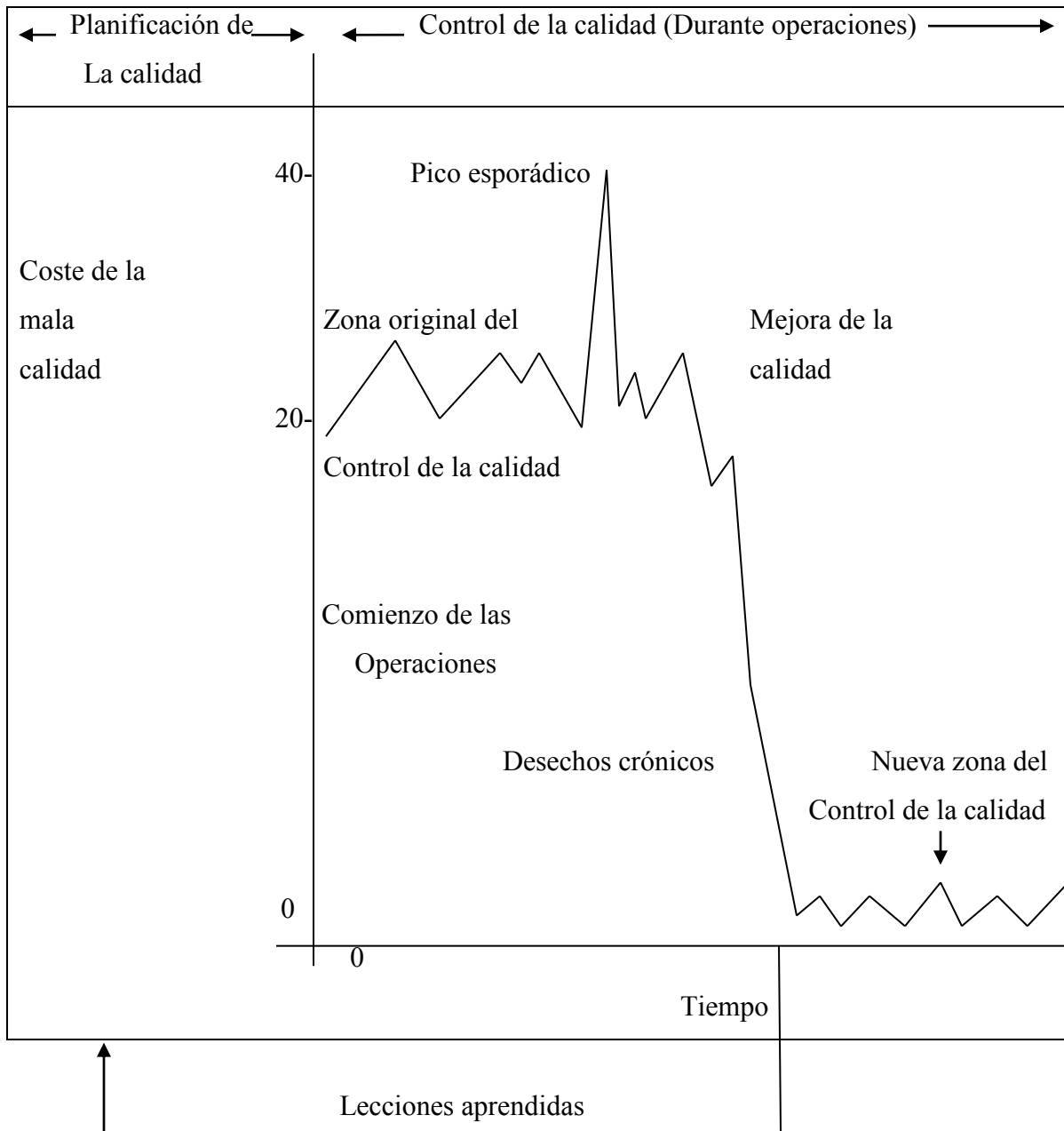
indicadores y los sistemas de monitoreo y control permanente de los procesos productivos una clara manifestación de aquello.

#### **4.- Gestión estratégica de calidad**

Cualquiera sea la acepción o concepto que utilicemos para definir calidad, está deberá estar orientada hacia la satisfacción del cliente. Esta calidad experimenta cambios, en la medida que el cliente modifica o tiene nuevas necesidades, por lo que es esencial su adaptabilidad y rápida respuesta a estas exigencias. En términos de exigencias, para cualquier cliente un producto será bueno en la medida responda al propósito para el cual fue adquirido, que tenga un precio razonable y que "... la entrega se haga en el tiempo y cantidad convenida" (Gutiérrez, 2004: 93). Es fundamental adelantarse y adecuarse a los nuevos escenarios, y al mismo tiempo reducir los costos de producción. Calidad, precio y confiabilidad son elementos que impactan significativamente en la productividad y en la supervivencia de una empresa y son factores que inciden en los niveles de satisfacción y expectativas de los ciudadanos respecto de los bienes y servicios que el Estado les brinda para satisfacer preferentemente sus necesidades. Para ello, se requiere de cambios no sólo de comportamiento, sino de además de pensamiento acerca de lo que se entiende por calidad. Tanto en el ámbito público como el privado es fundamental que la gestión calidad sea abordada de modo estratégico, lo cual no se logra sólo mejorando los sistemas de control estadísticos, o sólo motivando la producción con cero defectos, sino que requiere que la alta gerencia tome como punto de partida para su planeación estratégica "... los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores" (Gutiérrez, 2004: 39). Para este autor, esto conlleva generar cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de las empresas. (Gutiérrez, 2004: 39). Se necesita cambios en términos de valores, hábitos, de conducta, para lo cual "... la dirección debe definir y crear la cultura necesaria para el éxito del negocio" (Gryna 2007: 267). En términos similares, Feigenbaum sostiene que en los mercados actuales, el éxito o fracaso de un negocio constituye un "... área estratégica básica para el negocio" (Feigenbaum, 2009: 18), por lo que se requiere de una planeación estratégica del negocio, donde el concepto de calidad debe estar orientado hacia la

satisfacción total del cliente, siendo ésta una de las principales metas del producto y el negocio y su implementación.

El enfoque estratégico con la que se debe concebir y gestionar la calidad, conlleva introducir modificaciones al interior de las empresas y organismos públicos. Es fundamental tener real conocimiento acerca de las necesidades y expectativas de los interesados –clientes internos y externos- e incorporar una definición estratégica en la gestión de una organización. Así lo han entendido diversos tratadistas y en particular Juran, quien postula que dicho proceso debe desarrollarse a través de la denominada Trilogía de la calidad, lo que se traduce en la existencia de tres procesos de gestión que se encuentran interrelacionados; a) planificación de la calidad; b) control de la calidad y c) mejora de la calidad. Para este autor, si bien cada una de las funciones que componen un proceso es única, se debe gestionar la calidad respecto en cada caso utilizando los mismos procesos genéricos de la trilogía. La siguiente figura muestra esta relación (Juran, Joseph 1996: 18)



Fuente: Juran y la calidad por el diseño. Figura 1.7 Diagrama de la Trilogía de Juran

En el gráfico de Juran, el tiempo está indicado en el eje horizontal y el costo de la mala calidad en el eje vertical. Lo primero que se debe hacer es planificar la calidad, para lo cual se comienza determinando quienes son los clientes y cuáles son sus necesidades. En función de aquello, se diseña un producto y un proceso capaz de responder a dichas

necesidades. Luego, este plan se traspasa a los operadores, quienes desarrollan los procesos y producen los productos. El gráfico nos muestra que a medida que se avanza en el proceso, no es posible producir el 100% de la misma forma, manteniendo los mismos niveles de calidad, por lo que se debe rehacer el 20% del trabajo dada las deficiencias que presentan los productos. Conforme lo planificado, en un momento los desechos se tornan crónicos. En vista que los operadores no cuentan con las capacidades para eliminar tales desechos, se hace necesario introducir un control de calidad cuyo objetivo es precisamente impedir que la situación empeore. A partir de aquello, los desechos crónicos disminuyen considerablemente, a un nivel inferior al planificado originalmente, lo que genera una oportunidad de mejora, debiendo adoptarse en aquel momento las medidas necesarias para aprovechar esta situación e introducir los cambios necesarios.

En opinión de Juran, el primer proceso de gestión de calidad es la planificación, actividad por medio de la cual se desarrollan los productos y procesos que se requieren satisfacer las necesidades de los clientes. El proceso es un “... conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado. Implica transformación” (Gutiérrez, 2004: 73). En segundo término, se debe gestionar la calidad desde el control, que será el proceso mediante el cual se evalúa el comportamiento real, se compara dichos resultados con los objetivos trazados y se actúa sobre las diferencias. En la planificación de calidad se establecen objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos, en tanto en el control de calidad, se ejecutan los planes y operaciones con el fin de alcanzar estos objetivos. Esto incluye la supervisión, cuyo objetivo es detectar las diferencias o desviaciones existentes entre el comportamiento real y los objetivos definidos en la planificación. Finalmente, el último proceso de gestión de calidad será la mejora a través del cual “... se elevan las cotas de calidad a niveles sin precedentes. (Juran, 1990: 20). Por medio de la mejora se desarrollan nuevos productos y se sustituyen los antiguos; se incorporan nuevas tecnologías; se revisan los procesos para reducir los índices de error (Juran, 1990: 29). Cada uno de estos tres procesos, conllevan operaciones que se presentan en el siguiente cuadro

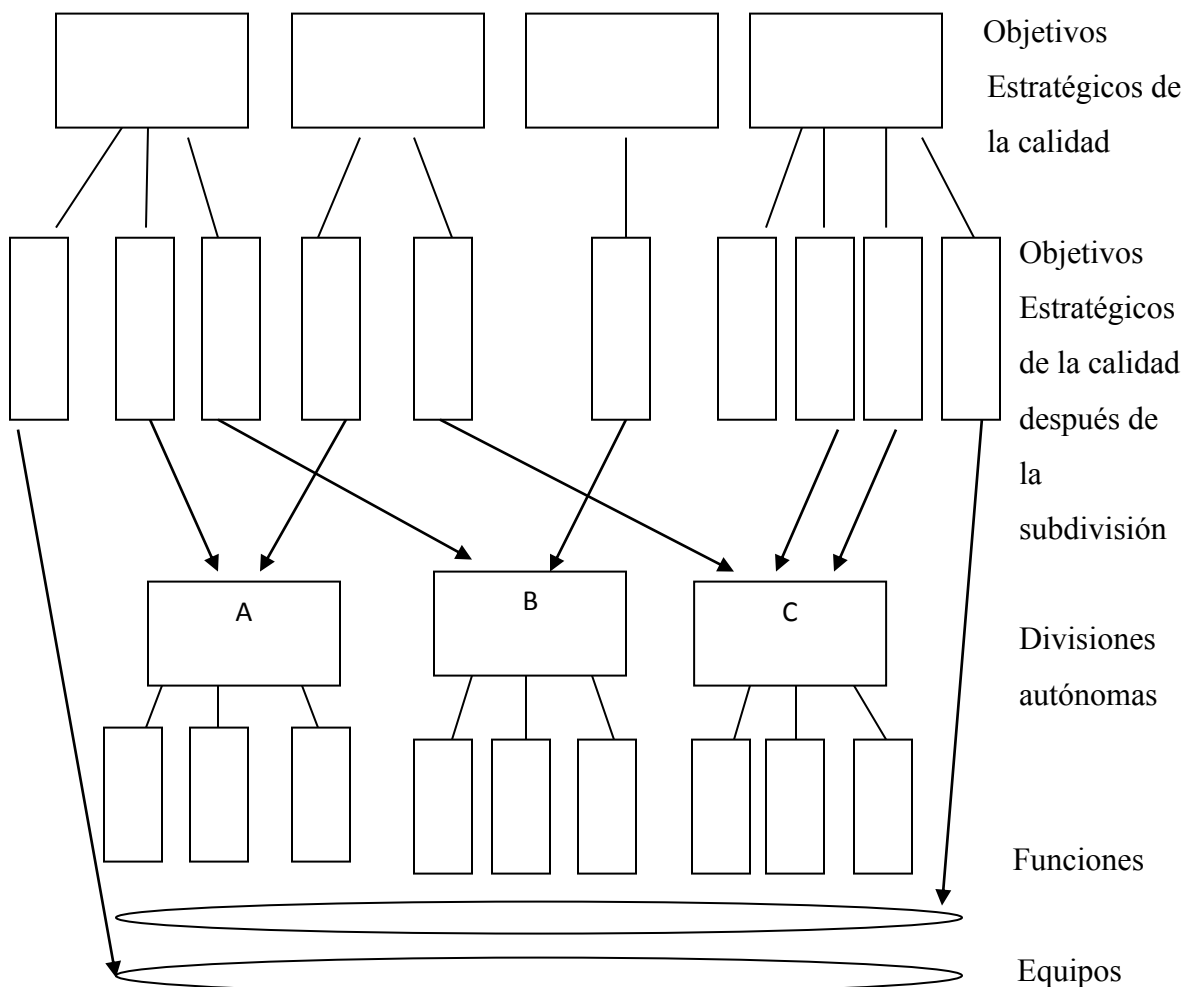
### La gestión para la calidad

PLANIFICACION DE LA CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD	MEJORA DE LA CALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Determinar quiénes son los clientes</li> <li>. Determinar las necesidades de los clientes</li> <li>. Desarrollar las características del producto que responda a las necesidades del cliente</li> <li>. Desarrollar procesos capaces de producir las características del producto</li> <li>. Transferir los planes a las fuerzas operativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Evaluar el comportamiento real del producto</li> <li>. Comparar el comportamiento real con los objetivos del producto</li> <li>. Actuar sobre la diferencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Establecer la infraestructura</li> <li>. Identificar los proyectos de mejora</li> <li>. Establecer equipos para los proyectos</li> <li>. Proporcionar recursos a los equipos, formación y motivación para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las causas</li> <li>• Fomentar los remedios</li> <li>• Establecer controles para conservar los beneficios</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Juran y el Liderazgo para la calidad. (Figura 2.2) Los tres procesos universales de la gestión para la calidad

Juran postula que tanto la planificación, el control y la mejora deben ser abordado o gestionado desde tres niveles: a) gestión estratégica de calidad; b) gestión operativa de calidad y c) la mano de obra y calidad. La Gestión Estratégica de la Calidad (GEC), corresponde a un “...enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa” (Juran, 1990: 169). El objetivo es el logro que se quiere alcanzar y hacia el cual el conjunto de una organización dirige de modo estratégico sus esfuerzos. “... Un objetivo de calidad es una meta de calidad que se quiere alcanzar” (Juran, 1996: 29).

Luego, una gestión de calidad debe contar con objetivos estratégicos de calidad, para cuya elaboración la organización debe considerar numerosas fuentes. Éstos objetivos se consideran estratégicos, por cuanto “... tienen un efecto profundo sobre el enfoque del establecimiento de los objetivos de la calidad y en la planificación para alcanzarlos” ” (Juran, 1996: 29). Estos objetivos estratégicos se subdividen y son aplicables a los niveles inferiores, identificándose con las acciones concretas que se deben realizar para lograr alcanzarlos. Ello conlleva la asignación de responsabilidades de manera más precisa respecto de las acciones o actividades que se deben desarrollar para conseguir el resultado deseado.



Fuente: Juran y la calidad por el diseño (Figura 5.4)

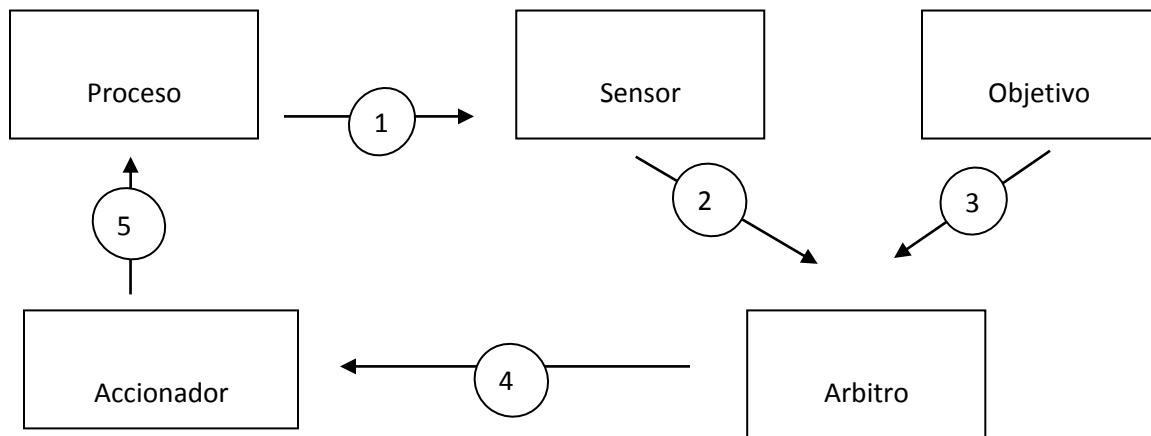


De acuerdo a un orden cronológico, la planificación debiera preceder al control y la mejora de calidad. Sin perjuicio de aquello y para efectos de esta tesis, nos abocaremos en lo sucesivo a analizar lo relativo al control de calidad y sus mediciones como proceso estratégico.

## **5.- Control de la calidad**

El control de la calidad corresponde a uno de los tres procesos que integra la trilogía de la calidad y su desarrollo se considera esencial para una gestión estratégica de calidad. Se encuentra interrelacionado con los procesos de Planificación y Mejora de calidad. En ocasiones se tiende a confundir el control con el proceso de Mejora, el que se diferencia por cuanto el primero persigue mantener o conservar el estado normal de las cosas o estatus quo, minimizando los daños por medio de una acción rápida, en tanto la mejora persigue -según la gráfica anterior- resolver los problemas crónicos, para lo cual "... requiere de un diagnóstico para descubrir las causas y proporcionar remedios para eliminarlas". (Juran, 1996: 21). Como se aprecia "... el proceso de control se dirige a los problemas esporádicos de calidad; el de mejora, a los problemas crónicos". (Gryna 2007: 172). Según Feigenbaum "... la experiencia ha demostrado que cuando se obtiene un mejor nivel de calidad, controlando la calidad del producto dentro de la compañía, por lo regular los costos operativos se reducen" (Feigenbaum, 2009:25). En este escenario, el control de la calidad surge como una herramienta esencial para una administración exitosa. El control como concepto ha evolucionado en el tiempo, hasta ser considerado en la actualidad como un área de desarrollo estratégico. El control es "... un proceso empleado para cumplir con los estándares de manera consistente" (Gryna 2007: 171). El control debe estar presente en todo el proceso productivo y no limitado a partes de aquel, siendo responsabilidad de todas las áreas del negocio. "... El control se inicia con la determinación de los requisitos de calidad que exige el cliente y termina con el producto puesto en las manos del cliente que continua satisfecho" (Feigenbaum, 2009: 13). Este control es universal y por ende debe ser aplicado a los "... individuos de todos los niveles, desde el director ejecutivo hasta los miembros de la fuerza de trabajo" (Gryna 2007: 171).

En términos conceptuales el control ha sido definido como un “... Proceso empleado para cumplir con los estándares de manera consistente” (Gryna 2007: 171). Feigenbaum quien acuña el concepto de Control Total de la Calidad estima que se trata de “... un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posible mercadotecnia, ingenierías, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al costo más económico” (Feigenbaum, 2009:6). Por su parte, Juran considera que el control tiene como finalidad “... mantener un proceso en su estado planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir los objetivos operativos” (Juran, 1990: 139). El proceso de control es un circuito de retroalimentación (Gryna 2007: 171). En cuanto a los pasos en proceso de control existen al menos tres modelos a destacar. Juran propone una secuencia universal de pasos que denomina “... bucle de retroalimentación” (Juran, 1990: 140) el que se representa en la siguiente gráfica:



Fuente: Juran y el Liderazgo para la calidad. (Figura 5.1) El bucle de retroalimentación

Según esta propuesta, el desarrollo de los acontecimientos se ejemplifica de la siguiente manera: 1) El sensor que está enchufado al proceso evalúa el comportamiento real; 2) El sensor informa del comportamiento a un árbitro; 3) El árbitro recibe la información acerca del cuál es el objetivo y estándar; 4) El árbitro compara el comportamiento real con el objetivo. Si la diferencia exige una acción, el árbitro activa un Accionador y 5) El Accionador realiza cambios necesarios para poner de acuerdo el comportamiento con los objetivos. (Juran, 1990: 140). Para otros autores, el control como proceso se inicia con la

selección del evento que será controlado, que corresponde al área que se intenta regular. Luego, se establece una medición, se fijan estándares de desempeño relativo al objetivo del producto y proceso. Después se mide el desempeño real, se compara el estándar con el cumplimiento real medido y finalmente, se actúa en relación con la diferencia (Gryna 2007: 171). Por su parte, Feigenbaum postula que en el control existen 4 pasos básicos: a) Establecimiento de estándares requeridos para los costos de calidad, funcionamiento, seguridad y confiabilidad del producto; b) Evaluación de cumplimiento, que supone comparar el cumplimiento entre el producto manufacturado o servicio ofrecido y los estándares; c) Ejercer una acción cuando sea necesario, esto es corregir los problemas y causas en toda la gama de mercadotecnia, diseño, ingeniería, producción y mantenimiento que influyan en la satisfacción del usuario; y d) Hacer planes de mejoramiento, esto es, desarrollar un esfuerzo continuo para mejorar los estándares de los costos, el comportamiento de la seguridad y confiabilidad del producto. (Feigenbaum, 2009:6). Estos 4 pasos se combinan en cada tarea de control de calidad.

En toda administración son numerosos los ámbitos que se deben controlar o ser medidos, ya sea en términos de procesos o de productos. En la actualidad, dada la complejidad de los procesos en que convergen factores tecnológicos y humanos, en ocasiones resulta muy complejo determinar el problema de la calidad en función de una sola causa. Feigenbaum ejemplifica aquello en un caso en que falla del ensamble de un instrumento, antes de pasar la inspección previa a su embarque, que pudo haber sido causada por la aceptación de materiales defectuosos, un maquinado o procesamiento inadecuado de ciertos componentes, o cualquiera otra docena de posibilidades. Este autor nos señala que una vez identificada las circunstancias tecnológicas que podrían haber generado este problema, aun nos queda pendiente identificar el factor humano que pudo haber generado o posibilitado dicha situación, ya que la deficiencia de una pieza se puede deber al poco cuidado de un obrero, a las instrucciones incorrectas del supervisor, al mal diseño del ingeniero, etc. (Feigenbaum, 2009:67). Por este motivo, es esencial que para cada objeto de control "... establecer un objetivo de calidad" (Juran, 1990: 140). Otros denominan a este objetivo como "...tema" (Gryna 2007: 177) que será la actividad controlada y hacia donde se deben dirigir los esfuerzos. Sin perjuicio de lo señalado, resulta evidente que para el éxito del control, como un proceso de gestión de calidad, se requiere contar con la mayor cantidad de información

posible, pues de lo contrario resultarían en vano los esfuerzos que se realicen con el fin de aplicar una acción correctiva.

## **6.- Medición de calidad**

Ninguna definición que se tenga acerca del concepto de calidad o mejora continua será suficiente si no se establece la forma o el proceso en que será medida. Uno de los procesos básicos de un control de calidad es su medición "... lo que se hace se mide" (Gryna 2007: 171). La medición proporciona información que posibilita una adecuada y correcta retroalimentación y advierte tempranamente sobre los problemas potenciales o existentes en la administración o en la línea de un producto. La medición "... suministra información necesaria para tomar decisiones respecto al mantenimiento del control de la calidad" (Juran, 1996: 152). Las decisiones deben ser adoptadas por todos quienes realizan una determinada función y en todos los niveles jerárquicos de una organización o empresa. De ahí que todo lo que se hace, cualquiera sea la etapa del proceso debe ser medido. La medición permite cuantificar las necesidades de los clientes, las capacidades de los productos y procesos y proporciona información para evaluar los niveles de desempeño. Los datos son obtenidos de la medición y observación realizada por medio de sensores tecnológicos y personas (Juran, 1990: 154).

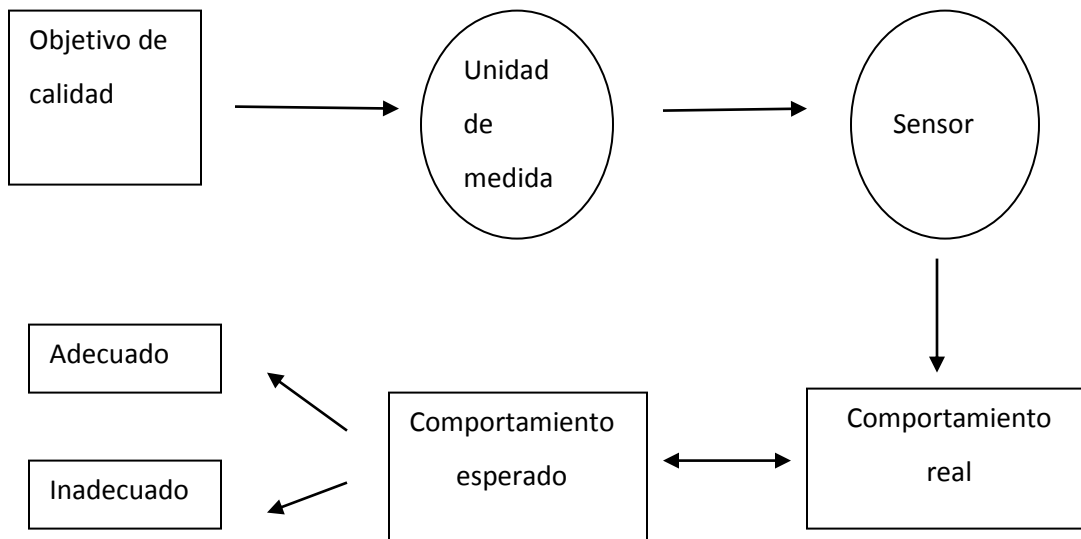
Así como existe una diversidad de acepciones respecto del término calidad, del mismo modo es posible encontrar un sinnúmero de dimensiones y características que se pueden medir para determinar un bien o servicio reúne los caracteres de calidad o excelencia en los términos referidos. Entre estos atributos se puede mencionar: a) Competencia y desempeño profesional; b) Efectividad; c) Accesibilidad; d) Satisfacción; e) Adecuación; f) Continuidad. (Gryna 2007: 172). En términos similares, Feigenbaum sostiene que la confiabilidad, la facilidad para dar el servicio y el mantenimiento son consideradas como definiciones de calidad de un producto, en circunstancias que más bien corresponden a "... características individuales, que en conjunto constituyen la calidad del producto y servicio". (Feigenbaum, 2009:7). Por su parte, Juran plantea que las características del producto pueden ser de naturaleza tecnológica o bien pueden adoptar otras formas como la rapidez en la entrega, la facilidad del mantenimiento o la cortesía en el servicio, de ahí que estime

que “... una definición más técnica de característica de un producto es característica de calidad” (Juran, 1996: 7). Cualquiera sea el caso, lo que importa es lograr medir con objetividad el nivel de cumplimiento de estos atributos o cualidades. Lo importante es que la medición nos proporciona “... alineaciones y vínculos entre varios niveles, desde el trabajo diario hasta la planeación estratégica de calidad”. (Gryna 2007: 172).

Una medición de calidad efectiva, debe responder a diversas interrogantes. Qué se mide, cómo se mide, cuándo se mide. Para resolver aquello, en opinión de algunos tratadistas se requiere considerar ciertos principios básicos que deben estar presentes en este proceso de gestión. Un primer paso, es definir el propósito y uso que se hará a la medición. Si lo que persigue con la medición es determinar la calidad de un proceso o producto, será necesario que se complemente con otras mediciones intermedias, de modo de contar con un diagnóstico más amplio y correcto. De este modo, se sostiene que si las mediciones se relacionan con los clientes, ésta debe abarcar tanto, los internos y externos. Del mismo modo, se debe privilegiar mediciones que sean útiles y no solo fáciles de recopilar. Es fundamental propiciar en este proceso la participación de todos los niveles, pues de lo contrario los resultados o no se utilizan o se ignoran. Estas mediciones deben ser las más cercana posible a la actividad que se evalúa, de modo que su impacto sea mayor. Asimismo, no sólo se deben medir indicadores concurrentes, sino también los que sean principales, de modo que los resultados de la medición puedan servir para el futuro. También debe definir en forma previa cuál o cuáles serán los planes que se utilizarán para recopilar y almacenar los datos, la manera en que serán analizarlos y el modo en que serán presentados los resultados de las mediciones. En este sentido, tanto el registro, como el análisis y la presentación de los datos deben ser simples. La complejidad por lo general desincentiva esta práctica y genera los espacios para que no obstante, lo valioso de la información proporcionada no se utilice adecuadamente. Asimismo, se debe facilitar que las mediciones puedan ser a su vez, evaluadas periódicamente en términos de exactitud, integridad y utilidad. Respecto de esto último, se debe medir su grado de relevancia, comprensión, nivel de detalle, disponibilidad y facilidad para interpretarlo. Finalmente, estas mediciones deben complementarse con recursos y capacitaciones con el fin de que las personas efectivamente desarrollen un proceso de mejora. (Gryna 2007: 174).

## 7.- Etapas proceso de medición

En cuanto a los pasos a seguir para una medición de calidad de un bien o servicio, Juran postula que dicho proceso debe comenzar con la elección de los objetivos de calidad, que se convertirán a su vez, en un tema de control alrededor del cual se construye el bucle de retroalimentación antes mencionado. Identificado dichos objetivos, se debe diseñar el sistema o instrumento por el cual será medido cada uno de ellos, utilizando para ello una unidad de medida y un sensor que evaluará el comportamiento en función de dicha unidad. El sensor al conectarse con el proceso operativo aprecia el comportamiento real de la calidad, luego de lo cual un árbitro compara dicho resultado con el objetivo y toma una decisión dependiendo de si la conformidad es o no adecuada. En caso de no serlo deberá reaccionar para que se restablezca dicha conformidad. (Juran, 1996: 152). En términos simples, este proceso de control y medición de la calidad, se podría dividir al menos en tres fases. La primera, en la que se define el objetivo de calidad y se diseña el instrumento de medición (unidad de medida y sensor), la segunda fase en la que se aplica el instrumento y se obtienen resultados y una tercera etapa, en la que se comparan estos resultados con los objetivos y se adoptan decisiones en función de estos resultados.



Fuente: Propio autor

En el mismo sentido, se postula que para una medición efectiva se debe determinar el área o “... temas” (Gryna 2007: 177) cuya calidad será controlada. Este ejercicio no es simple de abordar dada la compleja y elevada cantidad de procesos que se integran en la elaboración de cualquier producto, ya sea se trate de un bien o servicio. Para enfrentar esta realidad existen ciertos principios básicos que permiten focalizar de modo más adecuado y correcto la actividad que será controlada. Para ello se propone la necesidad de distinguir entre lo que es un tema y un objetivo de calidad. En cuanto a los temas de control de calidad éstos deben estar alineados y vinculados con los parámetros de los clientes, de modo que se debe medir sus necesidades, satisfacción y lealtad o bien las características del producto o proceso que está asociado a dichos niveles de exigencia. Esto es válido tanto para el cliente interno y externo. De todos modos será necesario precisar los procesos de trabajo en términos de objetivos, los pasos y clientes que tiene cada proceso y las necesidades de estos últimos. También será preciso considerar las ideas que proporcionan los clientes y empleados y de las cuales se pueden extraer eventuales áreas de control de calidad. (Gryna 2007: 177). Superada la etapa de identificación del tema o área que será controlada, se requiere pasar a una segunda fase, en la cual se deberá focalizar y precisar en mayor y mejor medida el proceso o actividad que será sometida a un control de calidad. Cada área o tema de control estará integrado por un objetivo de calidad, los que pueden ser de diversa índole, ya se trate de productos, procesos, departamentos o toda la organización. Estos objetivos presentan características que son esenciales las que permiten que se puedan identificar oportuna y adecuadamente. Juran postula que estos objetivos de calidad deben ser: a) Legitimados, en tanto tienen un estatus oficial incuestionado; b) Medibles, lo que permite que se puedan comunicar con precisión; c) Alcanzables, ya que se pueden cumplir con un esfuerzo razonable; y d) Equitativos, implica que deben ser igualmente alcanzables por todos los individuos de un mismo nivel de responsabilidad (Juran, 1990: 146). Para otros autores estos objetivos deben ser: a) Enfocados en los clientes externos e internos; b) Comprensibles, es decir claro para todos; y c) Alineados, esto es integrados con niveles más altos. El siguiente cuadro representa un ejemplo de los temas de control y objetivos asociados a la medición de calidad. (Gryna 2007: 183).

### Temas y objetivos de control

Tema de control	Objetivos
Tiempo promedio entre fallas	Mínimo de 5.000 hora
Temperatura para soldar del proceso de soldadura	500 °F
Entrega durante la noche	99.5% entregado antes de las 10:30 a.m. de la mañana siguiente
Clasificación relativa de calidad	Al menos igual en calidad que los competidores A Y B
Retención de clientes	95% de los clientes clave año con año

Fuente: Método Juran. Análisis y Planeación de la calidad (Figura 5.4)

Corresponde ahora analizar la segunda de las interrogantes planteadas, esto es, cómo se mide la calidad. Como se ha señalado precedentemente, en opinión de Juran existen dos clases de calidad, una asociada a la deficiencia de los productos y otra, a sus características. Luego, para cuantificar aquello se debe crear un instrumento que permita medirlo el que estará compuesto por una unidad de medición y un sensor. (Gryna 2007: 177). Estas unidades de medida permiten expresar en cifras o números el nivel de logro alcanzado en un determinado proceso. Existen dos unidades de medida. La primera, mide la deficiencia del producto en términos de calidad, por medio de una simple fórmula, en la que el numerador (frecuencia de la deficiencias) corresponde al número de defectos, errores, horas de reproceso, costos de mala calidad y número de fallos postventa y el denominador (oportunidades para que sucedan) será el número de unidades producidas, horas totales trabajadas, ingresos de ventas y número de unidades en funcionamiento (Juran, 1996: 131).

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Frecuencia de las deficiencias}}{\text{Oportunidades para que sucedan}}$$

En este caso, la unidad de medida será el porcentaje de unidades defectuosas, porcentaje de errores, porcentaje de reprocesos, costos de mala calidad por unidad monetaria de ventas y



tasa de fallos postventa por unidades de funcionamiento. (Juran, 1996: 131). La segunda unidad de medida está vinculada a las características de los productos. Dado el gran número de caracteres y variedades que tienen los productos, no es posible contar con una fórmula adecuada y general –como el utilizado para medir la deficiencias-, ya que sería necesario contar con una unidad de medida exclusiva para cada una de sus características. En tal caso, la solución que se plantea es recurrir al cliente para conocer cuál sería - desde su punto de vista- la unidad de medida que considera relevante para evaluar la calidad del producto. Juran lo ejemplifica en el caso de una compañía aérea que vendía el espacio disponible que tenía para el transporte de mercancías prometiendo entregar los productos a los clientes al día siguiente. La unidad de medida de los clientes será las horas que tarda la entrega. En este caso la compañía aérea estimó que su unidad de medida era el porcentaje de espacio de carga utilizado, por lo que el resultado natural eran clientes insatisfechos. (Juran, 1996: 134). En opinión de Gryna “... para desarrollar una unidad total de medición, se pueden identificar las características importantes de un producto y luego definir la importancia relativa de cada una de ellas” (Gryna 2007: 178). De este modo, a cada medición subsiguiente se le asignará una puntuación, por lo que la medición total será el promedio ponderado de las puntuaciones de todas las características.

Una interrogante que surge es si es posible contar con unidades que permitan medir la calidad de los servicios. Ello se considera factible si se utilizan unidades duras de medida, tales como la rapidez que se evaluará en término en días, horas, etc. “... la calidad de los servicios implica asimismo características tales como la cortesía del personal, la decoración del entorno y la legibilidad de los informes”. (Juran, 1996: 134). En tal caso, las características son juzgadas por personas, por lo que el desafío es mayor en términos de objetivar dicha medición, por lo que “... las unidades de medida se corresponden con un jurado de opinión” (Juran, 1996: 134). En ocasiones lo que importa medir son atributos de un producto. Estas evaluaciones se limitan por lo general a establecer la presencia o no de una determinada condición, en términos de cumple o no cumple, pasa o no pasa “... estas evaluaciones se llaman medir atributos”. (Juran, 1996: 137). Cuando en la medición se utiliza una escala graduada, por ejemplo, plazo de días de entrega las evaluaciones se denomina “... medir variables” (Juran, 1996: 137). Este último instrumento permite obtener mayor información que cuando lo que se mide son atributos. Otro escenario aun más

complejo se presenta, cuando el objeto de la medición o lo que se pretende medir son abstracciones y no cosas materiales, tales como la confiabilidad, la seguridad, la responsabilidad, la dignidad, calidad de la información, etc. Juran postula que un mecanismo por el cual se pueden medir abstracciones es por medio de la elaboración de un índice como sería: la relación entre el número de veces que ha habido un fallo y el número de casos posibles para que ocurriera, accidentes por millón de horas-hombre de exposición” (Juran, 1996: 137). Otra alternativa sería desglosar esta abstracción en una realidad que esté en condiciones de ser identificada y medida, para lo cual es necesario “... profundizar y determinar aquellas cosas concretas, que en conjunto conforman el aspecto” (Juran, 1996: 137). Juran ejemplifica esta forma de medición en el evento que lo que se desea medir es el aspecto de una habitación de un hotel. En este caso, el estado de la alfombra, del baño, la ropa de cama, las ventanas, los ceniceros, etc. serían precisamente las cosas concretas que pueden ser evaluadas y por tanto, en aquellos caracteres se podrían construir unidades de medidas.

Como se señalara, un proceso de evaluación no concluye con la determinación de los temas y objetivos de calidad que serán medidos o con la construcción de unidades de medida. Se requiere además contar con un sensor o detector especializado que posibilite “... reconocer la presencia y la intensidad de determinados fenómenos y para convertir estos conocimientos en información”. (Juran, 1996: 140). “... el sensor es el medio usado para hacer la medición real” (Gryna 2007: 179). Esta información es transformada en un dato, lo que permite adoptar decisiones en función de aquello, ya que se cuenta con un diagnóstico o imagen de la realidad actual. Son ejemplos de sensores el registro de datos, su procesados, la comparación de los datos del comportamiento que se mide con los objetivos y estándares, la realización de cambios en los procesos para adecuar el comportamiento a un estándar. (Juran, 1996: 140). Las características esenciales de un sensor es que deben ser precisos y exactos. Un sensor será preciso en la medida que permita reproducir los resultados en caso de repetir el ensayo. En tanto, se considera exacto si “... el grado de la evaluación que se hace de un determinado fenómeno concuerda con el valor verdadero según el estándar acordado”. (Juran, 1996: 141). Desde luego, las diferencias que se pueden observar al aplicar un sensor a una situación concreta pueden ser positivas o negativas. Para temas operacionales de control, estos sensores por lo general son “...

instrumentos tecnológicos o seres humanos empleados como instrumentos (por ejemplo, inspectores, auditores); para temas directivos los sensores son sistemas de datos” (Gryna 2007: 179). La elección de un sensor determina la manera en que se hará la medición y los criterios que se utilizarán. Se sostiene que existe una tendencia a hacia proporcionar a los sensores funciones adicionales de aquellas definidas en el circuito o bucle de retroalimentación como son: el registro y análisis de datos, comparación del desempeño con los estándares y comienzo de la acción correctiva (Gryna 2007: 179).

Una dificultad que se plantea es si el sensor es una persona como un inspector, auditor, supervisor, evaluador. “... Se admite que los sensores humanos, por su naturaleza son menos precisos que los tecnológicos” (Juran, 1996: 141). Este cuestionamiento es muy atendible dado que esta clase de mediciones se basa principalmente en percepciones humanas y como tal, se pueden incurrir en errores ya sea por “... mala interpretación, descuido, falta de técnica, errores conscientes” (Juran, 1996: 144), por lo que se considera esencial intervenir con algunas medidas con el fin conseguir una percepción precisa, exacta y verosímil.

En lo que respecta a los errores de interpretación se debe asumir como una realidad que las palabras, términos o conceptos pueden tener diferentes acepciones o significados. Por tanto, los esfuerzos deben estar dirigidos a lograr una uniformidad en la interpretación. Juran postula que en tal caso se “... deben proporcionar definiciones precisas, complementadas con materiales auxiliares como lista de comprobación y ejemplos. Igualmente se deben proporcionar instrucciones detalladas para hacer resúmenes, cálculos, etc. incluyendo ejemplos” (Juran, 1996: 144). Cuando se trata de asuntos críticos se postula que se debe contar con una definición formal, como puede ser un normativa o instructivo, unido a exámenes con el fin de verificar “... la capacidad del proceso de los futuros sensores humanos” (Juran, 1996: 144)

En ocasiones las personas también incurrir en errores de manera inconsciente, no son intencionados y menos predecibles. Juran lo ejemplifica en el caso de un depositante que recibe un extracto o resumen mensual del banco, observando que el balance de su talonario de cheques difiere de aquel que le proporciona el banco. El análisis indica que el depositante había cometido involuntariamente un error debido a su falta de atención. Dado que estos errores son impredecibles, resultan al mismo tiempo aleatorios, de modo que es

complejo determinar la manera en la que resolverá esta situación por cuanto se trata en este caso de un error asociado a la falta de capacidad de atención permanente. El desafío es reducir el margen de probabilidad de ocurrencia de esta clase de errores, lo que para Juran (Juran, 1996: 146) se logra haciendo pruebas de aptitud para identificar a las personas que mejor realizan dicha tarea y organizando el trabajo para reducir la fatiga y la monotonía, por medio del descanso y rotación de tareas. En aquellos casos en los que no es posible admitir esta clase de errores, se debe recurrir a soportes tecnológicos tales como a) diseños de prueba de errores; b) automatización; c) diseño a prueba de fallos. Ejemplo de aquello será los programas informáticos que permiten detectar automáticamente errores ortográficos en los documentos.

Por otra parte, los errores humanos pueden derivar también de fallas técnicas, debido a la falta de conocimiento o competencias de quienes realizan la medición. En este caso se debe "... estudiar los métodos utilizados por estas personas, tanto unas como otras" (Juran, 1996: 146). Una solución es la formación o incorporación de esta habilidad a la tecnología. Juran ejemplifica aquello con el caso del Dr. Paul Dudley White quien durante los primeros años de su carrera crea una hoja de análisis para guardar los historiales que luego utilizaba para hacer el seguimiento de los progresos de sus pacientes. En opinión de Juran la habilidad especial del Dr. White estuvo en haber elaborado un sistema estructurado para registrar datos y con ello poder determinar las relaciones entre variables del proceso (síntoma de los pacientes) y resultados del producto (tratamiento y progresos posteriores) (Juran, 1996: 146).

Finalmente, están los denominados errores conscientes, voluntarios e intencionados. En tal caso, la persona sabe que ha cometido un error y desea seguir obrando de la misma manera. Para Juran estos errores pueden adoptar dos formas distintas. Se puede estar a la defensiva de ofensas reales o imaginarias, por ejemplo el ambiente en que se trabaja induce al subordinado a ocultar información por temor al castigo. También puede adoptar la forma de coloración, de modo que los datos pueden ser deliberadamente distorsionados con múltiples propósitos y en beneficio propio, como puede ser la reducción de la carga de trabajo, evitar tareas desagradables, etc. (Juran, 1996: 147). Una forma de resolver este problema puede ser generando un clima de confianza que favorezca la comunicación veraz. Otra alternativa es procesar los datos básicos y comunicar los resultados a los usuarios.

Dentro de esta clase de errores, se sostiene que una de sus fuentes principales es el sesgo. A diferencia de la situación, en la que la persona conoce la realidad y la distorsiona conscientemente, en el sesgo "... la distorsión no es necesariamente consciente. (Juran, 1996: 148). Una de las causas que genera este sesgo es la futilidad. Juran plantea que quienes tienen un contacto directo y personal con una realidad, están en una mejor posición de reconocer condiciones favorables o deficientes de su entorno Sin embargo, cuando sus descubrimientos no son considerados, dejan de mencionarlos. De este modo la futilidad será mayor en la medida que los trabajadores saben que al ser sensores serán reprochados injustificadamente. No existe incentivo para denunciar o poner en aviso las situaciones que generan deficiencias. Para remediar esta situación, se propone revisar el diseño del plan que se utiliza para recoger los datos. En el caso de diseños complejos deben participar en la revisión expertos estadísticos y en comunicación. Se propone que los problemas deben ser planteados en forma constructiva de manera, de manera que en conjunto se debe propender a una solución. El siguiente cuadro resume los tipos de errores humanos y los remedios o soluciones que se han elaborado en cada uno de estos (Juran, 1996: 145)

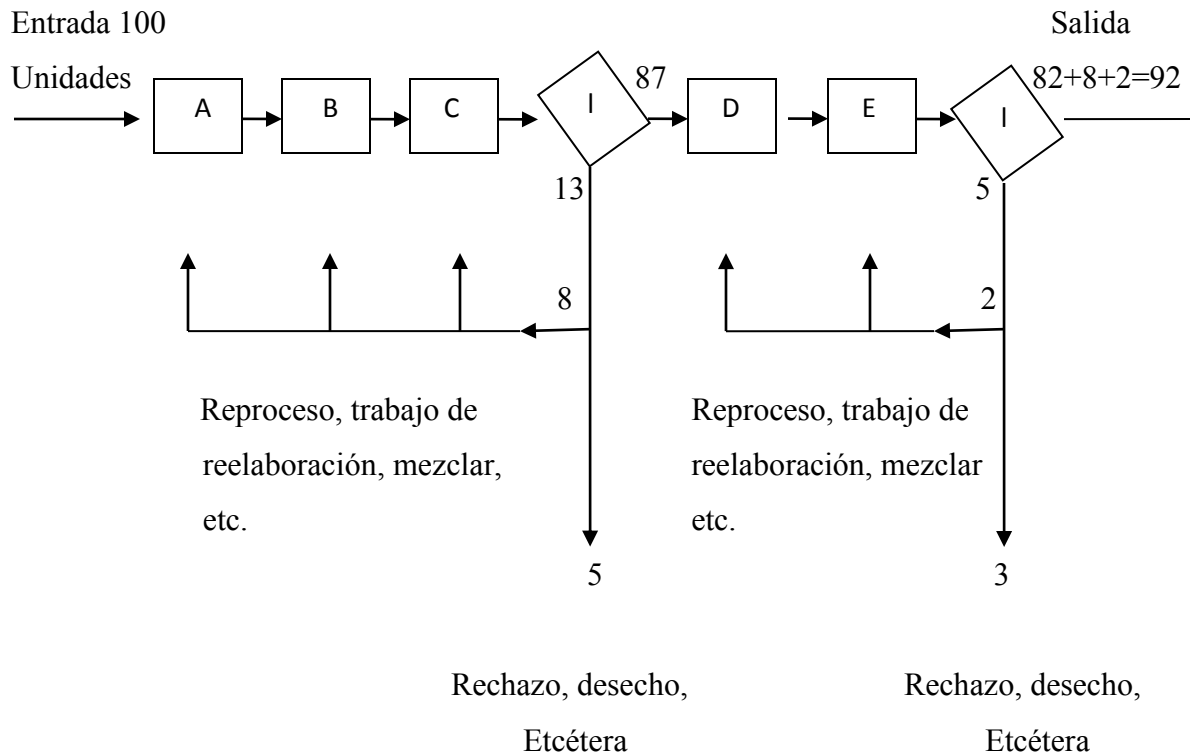
Tipos de errores	Remedios
Mala interpretación	Definición precisa, glosario Lista de comprobación Ejemplos
Errores involuntarios	Ensayos de aptitud Reorganización del trabajo para reducir la fatiga y la monotonía Diseños a prueba de fallos Redundancia Infabilidad Automatización; robótica
Falla de técnica	Averiguar la habilidad especial de los buenos trabajadores Revisión de la tecnología para incorporar dicha habilidad

	Volver a entrenar
Errores conscientes:	Revisión del diseño del plan de recogida de datos
Coloración	Eliminar atmósfera de culpabilidad
Sesgo	Actuar según informes, o explicar por qué no se hace
Futilidad	Despersonalizar las órdenes
	Dar énfasis equilibrado a objetivos
	Realizar auditorías de calidad
	Crear competencia, incentivos
	Reasignar el trabajo

Fuente: Juran y la calidad por el diseño (Figura 5.4)

En cuanto al momento en el cual se debe realizar esta medición, un principio fundamental es que aquella debe estar presente en todo el proceso productivo. Para ello se propone como modelo la utilización de un número limitado de estaciones de control. ... “Cada una de estas estaciones recibe luego la responsabilidad de ejecutar los pasos del circuito de retroalimentación para una lista seleccionada de temas de control” (Gryna 2007: 184). Resulta fundamental medir tanto el resultado del producto que va hacia el cliente externo, como la calidad de los primeros puntos del proceso, para lo cual se considera necesario que cada estación de control defina el trabajo que realizará, lo que desde luego incorpora los temas de control que serán medidos, los objetivos y estándares que se cumplirán, los procedimientos e instrumentos que se utilizarán, los datos que se van a registrar y las decisiones que se adoptarán, incluyendo los criterios y responsabilidad para la toma de cada decisión (Gryna 2007: 185).

El siguiente gráfico ilustra una forma de medición (Gryna 2007: 185).



$$\text{Producción de primera vez} = \frac{87}{100} = 0.87$$

$$\text{Producción final} = \frac{92}{100} = 0.92$$

Producción de primera vez y final (A, B, C, D, E = operaciones o tareas;  
 I = Inspecciones, comprobaciones, revisiones)

---

Fuente: Método Juran. Análisis y Planeación de la calidad (Figura 5.5)

Como se aprecia en el gráfico anterior, en un proceso entran 100 unidades. Luego de la operación A, B, C se realiza una inspección. 87 unidades son aceptables y continúan a la operación D, 8 unidades son reprocesadas en operaciones previas y 5 son rechazadas. Como resultado de aquello, la producción se reduce al 87 %. Después de las operaciones D y E se realiza una segunda inspección. 82 unidades son aceptadas de las 87. 2 son procesadas y 3 rechazadas. Si la producción final fuera de todas las unidades reprocesadas aceptables, la producción final sería de 92 (82+8+2). Se alcanza un nivel de producción de un 92%. La medición permite oportunidades de mejora (Gryna 2007: 185). Así como la medición debe estar presente en todos los procesos productivos, los sensores con los que se medirá el comportamiento real deben ser utilizado en cada una las etapas o fases de la

medición, pudiendo en opinión de Juran identificarse tres momentos: a) antes de las operaciones; b) durante las operaciones; y c) después de las operaciones. (Juran, 1996: 145) De este modo, la definición -en la etapa del diseño- de quienes se verán afectados por un cambio en un determinado procedimiento, es un importante mecanismo o sensor para establecer los efectos que generará dicha aplicación en las personas. El siguiente cuadro explica la manera en la que varía el sensor según la fase de desarrollo de un proceso de medición de calidad.

	Antes de las operaciones	Durante las operaciones	Después de las operaciones
Propósito del sensor	Conocer precozmente el efecto de la planificación de la calidad de las operaciones siguientes	Mantener las operaciones en un estado de conformidad con los objetivos	Conocer las lecciones aprendidas para utilizarlas en las planificaciones futuras
Tipo de sensor	Sensores especiales y de detección precoz	Generalmente los sensores normales necesarios para generar los datos para el control de las operaciones	Principalmente un resumen de datos que son subproductos de ciclos previos de operación
Realizan el análisis de la información obtenida	Los planificadores de la calidad	Las fuerzas operativas	Los historiadores que pueden ser planificadores o analistas con dedicación exclusiva
Usar la información obtenida	Los planificadores de calidad	Las fuerzas operativas	Los planificadores de la calidad

Fuente: Juran y la calidad por el diseño (Figura 5.6)



## **8.- Revisión por expertos**

Todo proceso de evaluación conlleva como paso previo el seleccionar correctamente las herramientas y procedimientos utilizados para el levantamiento y posterior análisis de la información. No se trata de una decisión simple, por cuanto la validez y confianza de las decisiones que se adopten por una organización dependen en gran medida del grado de certeza de la evaluación que se realiza. En el modelo de Juran, la realidad actual es medida por medio de sensores que pueden ser tecnológicos o seres humanos. En ambos casos, éstos deben ser precisos y exactos. Uno de estos instrumentos a través de los cuales se mide el comportamiento actual, son las inspecciones y auditorías, cuyos niveles de confiabilidad están supeditados a los errores –como se ha señalado- de interpretación, técnicos, conscientes e inconscientes que pudieran suscitarse en cualquier proceso de medición, para lo cual Juran propone diversas estrategias destinadas a eliminar o bien atenuar la falta de precisión o exactitud inherentes en este tipo de mediciones más cercana a las percepciones que a una realidad o hecho objetivo.

En la evaluación de la calidad de un proceso se pueden utilizar diversos instrumentos vinculados al tipo de indicadores que serán medidos, ya sea cuantitativos o cualitativos. Uno de estos métodos de evaluación es el juicio experto. La revisión de expertos o peer review es un mecanismo de evaluación realizada por un sujeto o grupos de personas dotados ciertos atributos quienes examinan una situación determinada, ya se trate de un proceso o resultado, la valoran y emiten un juicio. A estos sujetos se les denomina expertos por cuanto poseen una reconocida calificación científica o técnica, experiencia profesional, preparación, vastos conocimientos y especialización en una determinada materia. Dichas características le confieren a la opinión del experto la autoridad o el estatus frente a quienes son evaluados. Estos conocimientos y experiencia les permiten evaluar con independencia y objetividad. Se trata de un “... especialista en una materia específica, es aquel experto que puede dar un juicio fundado vinculado con el tema de su especialidad” (Marquina, Mónica 2006:13). Este experto actúa con “... imparcialidad, objetividad, ausencia de conflictos de interés, congruencia con el contexto de los que se va a evaluar (por ejemplo, el grado de desarrollo de una disciplina o especialidad) y sensibilidad al contexto de la dependencia o institución de adscripción de quién se evalúa” (Sánchez, Sosa 2011; 16).

En opinión de Morales y Cooke (2009) son requisitos de una evaluación por juicio experto:

a) Capacidad de escrutinio y confiabilidad. Todos los datos, incluyendo nombres de los expertos, sus predicciones y herramientas de procesamiento de datos deben ser abiertas, accesibles para la posible evaluación por parte de la comunidad. De ser necesario, sus resultados deben ser reproducibles por un grupo de revisores competentes; b) Control empírico. Las predicciones cuantitativas de los expertos son sometidas a controles de calidad empírico; c) Neutralidad. La metodología que es propuesta para evaluar y combinar un juicio experto, debe alentar a que los expertos declaren sus verdaderas opiniones y sus resultados no estén sesgados; y d) Equidad. Los expertos no deben ser evaluados antes de procesar los datos de sus predicciones.

La literatura existente da cuenta del amplio uso que se ha hecho de este mecanismo de evaluación en revistas científicas y proyectos de investigación. En todos ellos, es posible distinguir en el procedimiento de evaluación por juicio experto diversas etapas, a saber: a) Elaboración del objetivo; b) Selección de expertos; c) Elección de la metodología; d) Ejecución de la metodología seleccionada; y e) Procesamiento de la información. En cuanto a la metodología no hay una única forma de desarrollar este tipo de evaluaciones. En la escasa literatura existente es posible al menos identificar cinco técnicas de juicio utilizan el juicio experto, a saber: a) método agregado individual; b) método Delphi; c) técnica grupal individual; y d) método de consenso grupal.

METODOS JUICIOS EXPERTO		
Método Agregado individual	Cada experto opina en forma individual. No la comparte con otros expertos.	Se calcula la media aritmética del conjunto de estimaciones individualmente obtenidas. Supone que el conjunto de datos tienen una distribución simétrica, de modo que la media aritmética es un buen índice de la tendencia central.
Método Delphi	Cada experto opina en forma individual pero la comparte con otros expertos, sin discusiones	Utiliza sistema estadístico de mediana. Cada experto responde en forma individual un cuestionario. Se analizan las respuestas del conjunto y se remiten a cada uno la respuesta

	o confrontaciones directas.	mediana obtenida y el intervalo intercuartil para cada cuestión. Se pide a cada experto que reconsidere su juicio teniendo en cuenta los nuevos datos. Luego, cada tres o cuatro vueltas se informa la mediana del grupo y se propone revisar su juicio anterior. Todo aquello que queda fuera del intervalo intercuartil debe estar justificado o argumentado. Si existe una dispersión pequeña se asume que se alcanza un consenso. La mediana en las respuestas que se obtiene la última se considera que corresponden al valor deseado.
Técnica grupal nominal	Cada experto opina en forma individual pero la comparten con otros expertos, existiendo discusiones o confrontaciones directas.	Se reúne a expertos (8-10) y cada uno emite una opinión en forma individual. Después cada experto expone a los demás sus puntuaciones y principales registros. Al terminar ronda todos los expertos disponen de la relación común del grupo. Luego, se debate sobre cada punto y cada experto en forma individual y por escrito puntúa y argumenta las probabilidades de error para cada tarea o actividad. La estimación final es la media aritmética del conjunto de estimaciones dadas por los expertos.  Requiere de un buen moderador de grupo y voluntad de expertos para trabajar en marco estructurado
Método Consenso Grupal	Se reúne a expertos en lugar determinado. Existen confrontaciones o debates directos	Expertos deben estimar probabilidad de éxito o fracaso para cada tarea que sea satisfactoria para todos los expertos.  Si no hay consenso, se puede utilizar estimaciones individuales y se sintetizan

		estadísticamente.
--	--	-------------------

Fuente: Propio autor

Estos métodos son valorados positivamente dada su flexibilidad y adaptación al entorno y por cuanto es posible obtener "... juicios válidos y directos sobre la calidad de productos o procesos sin emplear indicadores que solo reflejarían aproximada y parcialmente los aspectos cualitativos de aquellos" (Marquina, Mónica 2006: 30). Además, su uso es sencillo en la medida que existan expertos bien preparados. No obstante dichas bondades, este instrumento presenta ciertas dificultades que ponen en duda su real efectividad y lo cuestionan como un método objetivo, fiable y reproducible. Una de las limitaciones que se plantea es la posibilidad de generalizar los datos a partir de la evaluación de una situación en particular dado el gran número y tipo de factores que normalmente inciden en una determinada conducta, los que igualmente deben ser ponderados por el evaluador, situación que demandaría un mayor tiempo de observación del proceso o resultado que es medido.

Otro de los aspectos complejos que se presentan es el grado de fiabilidad y validez de las opiniones vertidas por los expertos. Los juicios que se emiten por el evaluador son subjetivos y resultado de un proceso mental que no es posible verificar, de modo que los procedimientos utilizados tanto en la selección y como el posterior análisis de la información contenida en los antecedentes examinados deben ser totalmente fiables. La fiabilidad es "...la consistencia de los juicios emitidos por un revisor determinado sobre un mismo artículo en ocasiones sucesivas, o la consistencia de los juicios emitidos por diversos *referees* sobre un mismo original" (Campanario, Juan 2002: 269). La falta de consistencia en una evaluación genera naturalmente desconfianza acerca del grado de certeza de los resultados obtenidos. "... Cuando se analiza la fiabilidad del sistema de revisión, se comprueba que los expertos pueden coincidir al aceptar un original, al pedir cambios y modificaciones o al rechazarlo, pero lo hacen, a veces, por razones distintas, e incluso por motivos contradictorios" (Campanario, Juan 2002: 270). Para ello es preciso distinguir entre "... la variabilidad de las puntuaciones" (Pérez Juste, Ramón 2006: 150) que se pueden presentar como consecuencia de las diferencias reales existentes en personas a quienes se aplica la medición, de aquellas que corresponden a errores de medición y que se pueden explicar "... por causas fortuitas o el azar" (Pérez, Ramón 2006: 150). Para ello

se requiere contar con una definición clara acerca de las tareas o actividades sobre la que los expertos emitirán un juicio de manera de evitar espacios para una interpretación errónea o sesgada.

Otra de las formas de abordar la desconfianza que generan estos mecanismos de evaluación, es precisamente por medio de la correcta definición de los criterios utilizados en el proceso de selección de un experto. Esta evaluación debe "... generar confianza entre las partes interesadas y afectadas como consecuencia de sus cualidades personales, entre las que cabe destacar la integridad, la ecuanimidad y la profesionalidad" (Pérez, Ramón 2006: 139). La confiabilidad y calidad de las opiniones emitidas estará relacionada directamente con la idoneidad y atributos personales de los evaluadores. Como se señaló, el refereees o experto es una persona "... calificada para evaluar un trabajo determinado" (Campanario, Juan 2002: 268). De ahí que un experto sea reconocido como una persona altamente competente, con vastos conocimientos teóricos y expertiz en la tarea o actividad que se será objeto de análisis y valoración. "... Es indispensable que el evaluador, ya sea un sujeto individual o colectivo, se le reconozca competencia profesional, fruto de su experiencia y nivel de formación" (Pérez, Ramón 2006: 139). La calidad de una evaluación depende en mayor medida de su validez, por lo que evidentemente la falta de preparación del evaluador afecta el reconocimiento y fiabilidad de sus opiniones y por ende de la evaluación que emite.

Otra de la dificultad que se presenta es la escasez o falta de pares evaluadores que cuenten con el perfil adecuado, por lo que existe el riesgo que los juicios y recomendaciones de estos expertos tiendan a repetirse en diferentes casos. Precisamente, la renovación de los evaluadores expertos evita que se rigidicen los criterios utilizados en esta actividad, de ahí la necesidad de que éstos sean permanentemente capacitados y exista un proceso continuo de formación de nuevos evaluadores. Surge como necesaria una entidad destinada a la acreditación de la idoneidad de estos expertos.

Por otra parte, el experto debe recoger evidencias precisas "... que respalden sus datos, instrumentos, procedimientos e interpretaciones" (Pérez, Ramón 2006: 150). Las opiniones del experto deben "... probar las hipótesis que se relacionan con determinados hechos observables con ciertos constructos inobservables" (Pérez, Ramón 2006: 150). En este tipo de evaluaciones el juicio u opinión se elabora a partir de la constatación de un hecho, un

dato o información. De ahí que sea indispensable determinar correctamente la forma en que será recogida y analizada la información, a través de escalas de evaluación, cuestionarios, etc. Una manera de abordar esta exigencia es por medio de la evaluación realizada con “... hojas de instrucciones más o menos detalladas o formularios de evaluación estructurados” (Campanario, Juan 2002: 270). Se requiere que el evaluador “... describa con el debido detalle las perspectivas, procedimientos y bases lógicas utilizadas para interpretar los resultados” (Pérez, Ramón 2006:140). Estos instrumentos deben permitir registrar en forma fiel y oportuna las opiniones que emitan los expertos. La precisión evita sesgos por errores en su comprensión. Asimismo es indispensable dejar constancia de quienes emiten una opinión en carácter de experto, como asimismo “... de la forma de proceder para integrar tales juicios” (Pérez, Ramón 2006:140). Se debe establecer con que otro tipo de evidencia será contrastada la opinión o juicio emitido por el experto, reforzando los mecanismos de evaluación de su desempeño.

Otras de las dificultades que presenta esta tipo de mediciones es la presencia de errores o sesgos por parte del par evaluador. Los sesgos en el evaluador se pueden desarrollar a partir de diversas concepciones “... desde lo político o de grupo, hasta concepciones relativamente específicas sobre metodología, enfoques teóricos, auditorías científicas percibidas, etc.” (Sánchez, 2011: 16). Asimismo, es natural que en el proceso de evaluación se generen instancias en las que ambos –evaluador y evaluado-interactúan, se comuniquen y generen relaciones de afecto o en su caso, de indisposición que afecten significativamente la validez e integridad del juicio que se emite. También se encuentra latente la posibilidad que el experto posea información previa acerca del sujeto cuya actividad será medida, lo que pueda incidir negativa o positivamente en la objetividad de su medición. Estos prejuicios pueden estar motivados por diversas razones tales como “... enemistades personales, prejuicios por pertenencia a alguna forma de pensar, enfoque o grupo, o simple inmadurez o incompetencia” (Sánchez 2011: 19). De ahí que sea fundamental el modo en el que se selecciona al evaluador y se conforman los denominados “... comité de evaluación” (Sánchez 2011:19).

## **9.- Estándares**

Como se señaló, el control es un proceso estratégico cuyo “... objetivo es lograr el cumplimiento de los estándares de manera consistente” (Gryna 2007: 171). Los datos e información obtenida acerca del grado de conformidad o aceptación de las especificaciones de un determinado proceso o producto permiten visibilizar objetivamente ámbitos de mejora y adoptar decisiones en función de aquello. El control permite evaluar “... la actuación de cada unidad y de cada responsable tanto respecto del logro de los objetivos como de los factores que han podido influir en su actuación” (Amat, Joan 2003: 34). Una manera de lograr este control es precisamente por medio de la especificación de objetivos y construcción de estándares cuya definición y contenido está dado por el resultado que se espera alcanzar por la organización. Teniendo como base el modelo o circuito de retroalimentación que nos propone Juran, en opinión de Gryna el control supone una secuencia universal de pasos: 1) Se selecciona el evento de control, o área que se intenta regular; 2) Se establece una medición; 3) Se definen estándares de desempeño, relativos al objetivo del producto o proceso; 4) Se mide el desempeño real; 5) Se compara el resultado real medido con los estándares; y 5) Se actúa en relación con la diferencia.) (Gryna 2007: 171). Este modelo solo se aplica para el caso de deficiencias esporádicas, ya que cuando se trata de problemas crónicos estos deben ser solucionados por medio de un proceso de mejora de calidad (Padrón, Robaina 2002: 3). En opinión de Feigenbaum, a medida que se intensifican los requerimientos de los compradores y los programas de los productores para satisfacer tales requisitos, se hace necesario contar con normas o estándares claros, de ahí que el primer paso en el proceso de control de calidad sea la determinación de los estándares requeridos para los costos de calidad, el funcionamiento, la seguridad y la confiabilidad del producto (Feigenbaum, 2009:10). En todo caso, y como refiere Juran, pese a que muchas empresas definen la calidad en función de la conformidad con los estándares, se debe tener en cuenta “es solamente uno de los muchos medios para alcanzar ese fin”. (Juran, 1996: 13). Teniendo presente las limitaciones que en términos de calidad efectiva conlleva el cumplimiento de los estándares, de todos modos son instrumentos idóneos para el logro de este objetivo.

El paso siguiente será definir cual o cuales serán los estándares para la aplicación de un control de calidad efectivo. Cómo deben ser estos estándares, qué actividades deben ser

reguladas por medios de estos, qué criterios se utilizarán para evaluar su comportamiento y aplicación, son parte de las numerosas interrogantes que surgen en torno a esta materia. Para Feigenbaum una de las complejidades de la evolución y aplicación de estándares modernos para el control de la calidad, ha sido la necesidad de considerar aspectos pertinentes "... de ciertas tecnologías y metodologías nuevas orientadas a la calidad que han evolucionado a lo largo de las últimas décadas, tales como técnicas de confiabilidad, muestreo estadístico y prácticas de pruebas modernas". (Feigenbaum, 2009:56).

El término estándar "... evoca diferentes significados para diferentes personas" (Ferrer, Guillermo 2006:10). Para algunos la noción de estándar se encuentra "... ligada a los procesos de producción industrial de objetos y servicios de consumo masivo" (Ferrer 2006: 10). Se trata más bien de procesos estandarizados en las que las características de producción son uniformes. Otros en cambio, confieren a este término "... un significado relacionado con la calidad aceptable de un producto o servicio –ya sea público o privado-, con la satisfacción de los usuarios y con los instrumentos que hacen posible un seguimiento o control de esa calidad" (Ferrer 2006: 10). Una primera aproximación conceptual acerca de lo que entenderemos por estándar lo proporciona la Real Academia Española que define este término como aquello que sirve de tipo, modelo, norma, patrón o referencia. Los estándares regulan posibles acontecimientos o conductas humanas relevantes para cualquier organización en un proceso productivo.

La infinidad de acontecimientos que se presentan cotidianamente hace imposible una regulación exhaustiva y precisa de cada uno de ellos, de modo tal que los estándares, en tanto concepto de carácter general, sirven de guía para el logro de los objetivos específicos y que por su trascendencia –desde el punto de vista del resultado al que se asocian- son considerados por una organización para la elaboración de productos. Por medio del estándar se regula, entre otras variables, el comportamiento de las personas, por cuanto establece parámetros de actuación del ser humano, en términos de los niveles deseados que posteriormente serán objetivamente contrastados con un indicador determinado. Estos estándares se caracterizan por ser: 1) Legitimados, ya que por su estatus y aplicación son incuestionables; 2) Medibles, dado que permiten conocer su intensidad o cantidad; 3) Adaptables, que se ajusten a los cambios o variaciones de una realidad determinada; 4) Alcanzables, en términos de que son factibles de cumplir; 5) Equitativos, que rigen para



todos; 6) Pertinentes, ya que son acordes al objetivo que se desea alcanzar; 7) Subsidiarios, en tanto se trata de regulaciones genéricas y accesorias de normas específicas. Los estándares deben ser construidos de manera abstracta, en términos de establecer un deber ser, lo que posibilita su vigencia ya que varían “según sean las circunstancias y naturaleza de la prestación.” (Meier, José Francisco y Harman, Diego A. 2010:102).

La amplia literatura disponible sobre esta materia es una clara muestra que los estándares han sido considerados y utilizados como instrumentos para monitorear y evaluar la calidad en los más diversos ámbitos y productos. Los estándares tuvieron su origen en los procesos de producción industrial, sin embargo en las últimas décadas “... fueron adaptados en muchos ámbitos de la administración pública que precisaban medidas o parámetros muy claros para asegurar y evaluar la calidad o las condiciones de funcionamiento de los servicios y espacios públicos” (Ferrer, 2006:10) En esta idea de extender la aplicación de los estándares a otras materias, se han venido desarrollando desde hace un tiempo en el derecho anglosajón y replicado en nuestro sistema jurídico nacional. Se trata de ámbitos “... donde se prescribe y demanda niveles mínimos y aceptables de calidad, vigentes para cualquier institución involucrada y para cualquier beneficiario sin distinción” (Ferrer, 2006: 11)

Un principio básico de una gestión moderna, eficiente y eficaz es la evaluación permanente de los resultados, por medio de la recolección, procesamiento y análisis de la información obtenida, sobre la cual se adoptan decisiones que indiquen directamente en la calidad, a partir de la cual se implementan acciones correctoras o preventivas sobre problemas reales o potenciales. El punto de arranque en cualquier proceso de medición de calidad será la definición del estándar y la forma en que será medido. Se trata de una definición esencial en cualquier proceso productivo, por lo que a través de los estándares es posible fijar altos niveles de ejecución y excelencia en ámbitos diversos de una organización tales como, infraestructura, competencias técnicas, relación con cliente, etc. Una política de estándares responsable requiere en opinión de Ferrer de “... una visión y estrategias de gestión y administración que integren y articulen todos los componentes del sistema para garantizar el logro de las metas” (Ferrer 2006: 70)

En el proceso de confección de un estándar la atención debe estar en asegurar un bien o servicio cuyos atributos cumplan niveles de excelencia, que permita diferenciarlos

positivamente de otros productos de similares características, lo que determina que finalmente sea preferido o desechado por el cliente. Por su naturaleza y características, un estándar no puede ser formulados en función de mínimos de actuación, sino por el contrario, tanto en su definición como su contenido, deben asimilarse a niveles máximos o sobresaliente del resultado que se espera alcanzar en un proceso o producto. El desafío constante de cualquier organización pública o privada, es mejorar sus resultados en términos de calidad y satisfacción del cliente, ejercicio que no puede quedar supeditado sólo a las buenas intenciones, los recursos tecnológicos, financieros o los conocimientos y capacidades de quienes todos quienes intervienen en un proceso productivo. Se requiere de un marco de referencia que permanentemente procure elevar dichos niveles de calidad, orientando el quehacer de una empresa u organización hacia la obtención de un logro u objetivo superior y compartido. Para ello, es fundamental que conjuntamente con la definición del estándar se establezca el objetivo o propósito que se persigue y una meta específica en la que se explicita la forma de obtener dicho objetivo. La construcción de este marco conceptual –estándar, objetivo, meta- permite establecer niveles de desempeño deseables, cuyo cumplimiento es posteriormente medido y evaluado de manera objetiva con puntuaciones de corte. Con estos resultados el desempeño o rendimiento puede ser calificado como satisfactorio o insatisfactorio, deficiente o ineficiente, según sea la distancia que los separe del resultado deseado o previsto en dicho instrumento. Los estándares estimulan el sentido de responsabilidad y la “... capacidad de autoevaluación” (Ferrer 2006: 43) de quienes deben cumplirlos pues otorgan claridad y precisión acerca de los conocimientos, competencias y resultados que se espera lograr. Asimismo, desde el punto de vista del cliente, el estándar proporciona información relevante acerca de las características del producto al que accede y el tipo de los procesos utilizados en su elaboración lo que le permite optar por uno u otro producto.

Estas definiciones estratégicas se deben adecuar a las expectativas y necesidades de un momento determinado, de modo que los estándares deben ser esencialmente dinámicos, por lo que deben tener la cualidad de adaptarse a los cambios producidos en el entorno, de lo contrario caerán en desuso y no ser acordes a la realidad. También es fundamental determinar con precisión el contenido de las actividades que se regulan en un estándar y cuyo cumplimiento será posteriormente evaluado a través de indicadores y los mecanismos

de control. El estándar debe permitir a todos los actores involucrados en un proceso productivo conocer claramente los criterios o parámetros con que serán evaluados, los operacionaliza y focaliza los esfuerzos que se deben realizar para alcanzarlos. Para ello en el proceso de definición y elaboración de un estándar se debe considerar especialmente su nivel de realización, de tal modo que sean aceptables por sus destinatarios, evitando establecer expectativas tan altas que sean imposibles de alcanzar. "... Es también importante que los estándares sean, en cuanto a su número y extensión, viables de ser implementados en todos los contextos sociales de un sistema" (Ferrer, 2006:63). Se debe tener presente un concepto de realidad al momento de definir un estándar, en términos de los recursos humanos, tecnológicos y financieros de que dispone una empresa u organización para la producción de un determinado bien o servicio. Las expectativas que son inalcanzables por lo general terminan generando mayor frustración en lugar de incentivos para una mejora continua.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que el estándar –por su carácter subsidiario- no puede pretender ser un instrumento que regule todos y cada uno de los procesos al interior de una organización. Solo establecerá mínimos o máximos de actuación dependiendo del nivel de desarrollo actual de una organización y los objetivos que se deseen alcanzar. De ahí que sea muy importante en el proceso de elaboración de un estándar "... priorizar contenidos y sintetizar su presentación" (Ferrer 2006: 62). No obstante ser regulaciones generales, los estándares pueden igualmente ser jerarquizados o priorizados según sea el grado o nivel de importancia que puedan tener determinados objetivos al interior de una empresa o servicio, lo que en cierta medida estará establecido por el o los aspectos en que los se desee focalizar los esfuerzos y lograr un mayor nivel de desarrollo en términos de calidad. Según Ferrer, el estándar solo define los conocimientos y competencias comunes que todos deben alcanzar, pero deja un margen para que cada institución o subsistema incorpore dentro de su proyecto otras metas. De este modo, pueden existir diferentes clases o categorías de estándares. Así, dependiendo del proceso que se desea regular, pueden tratarse de estándares de gestión administrativa, la gestión técnica, la relación con el cliente, etc. Asimismo, dependiendo de las condiciones estructurales de una organización "... los estándares se pueden plantear en forma progresiva" (Ferrer 2006:59) Si bien se establece un objetivo principal para todos, se determinan niveles crecientes de desempeño que pueden

ser alcanzados en varios años, de modo que al término del ejercicio todos estén en igualdad de condiciones.

En la elaboración de un estándar es fundamental desarrollar un trabajo cuidadoso, en que quienes participen de este proceso se encuentren legitimados profesionalmente de modo que "... cobra mayor fuerza en la etapa de implementación" (Ferrer 2006: 53). Un estándar debe estar legitimado técnicamente, más allá de su carácter imperativo y vinculante. Según Ferrer en la construcción de un estándar es posible distinguir dos momentos: 1) Construcción del instrumento y 2) Validación del instrumento interna y externa. Ambos procesos deben y pueden concurrir en forma sincronizada y permanente. Para la elaboración del estándar, un primer paso es conformar al equipo de especialistas quienes por sus conocimientos y experiencia en la materia, analizan las diferentes fuentes de información disponibles acerca de los contenidos principales de cada disciplina, que incorpore ejes temáticos y niveles de especificidad deseados. Un desafío no menos importante es "... conseguir profesionales idóneos y especializados para cada área disciplinar" (Ferrer 2006:64). Luego, estos instrumentos son validados internamente consultando su opinión a profesionales, equipos de otras disciplinas "... cuya experiencia práctica puede ir orientando la definición y redacción de los estándares para hacerlos más comprensibles y adecuados al contexto nacional". (Ferrer 2006:55). Superada esta etapa, Ferrer sostiene que los estándares deben ser validados externamente por medio de un proceso de consulta que se realiza a diferentes actores que intervienen en la fase de implementación, lo que permite realizar ajustes técnicos al diseño. El proceso de validación posibilita que los estándares puedan ser equilibrados en términos de las expectativas que se tienen y los niveles de producción que se pueden efectivamente alcanzar. Este proceso de consulta es clave, toda vez que permite -en opinión de Ferrer- lograr mejores niveles de afianzamiento e implementación de los estándares, especialmente en grupos o actores que son más críticos. Para determinar el grado de operacionalización del diseño de un estándar, Ferrer postula que debe ser aplicado una vez que ha sido definido, de modo tal que quienes lo han elaborado puedan contar con una oportuna y temprana retroalimentación. La labor de redacción y validación de un estándar es altamente compleja y ardua. Requiere de un alto criterio técnico por parte de los distintos actores que intervienen en el proceso, además de un conocimiento previo y vasto de la materia que será regulada por medio del estándar.

Finalizado estos procesos, el contenido de los estándares debe ser ampliamente difundido de modo que puedan ser oportuna y adecuadamente conocidos e internalizados por quienes deben cumplirlos. La difusión cumple un rol fundamental de modo que debe ser definida y desarrollada estratégicamente por la organización, por cuanto una comunicación real y efectiva "... incrementa las posibilidades de lograr mayor adhesión y capacidad del sistema para la implementación y posterior seguimiento de los resultados" (Ferrer 2006: 63). Para ello el estándar debe estar redactado en términos que pueda ser fácilmente comprendido en una primera lectura, siendo esencial que sus enunciados sean breves y se haga un buen uso de la puntuación. Si bien se admite que cada área o disciplina requiere un tratamiento distinto, es factible seguir "... procesos similares de elaboración y validación para todos los casos" (Ferrer 2006:61). En todo caso se pueden observar diferencias en el formato o diseño del documento o en la forma en que han sido redactados los estándares. En lo que concierne a los tipos de estándares, en opinión de Ferrer es posible distinguir dos clases de estándares: a) de contenido y b) de desempeño. (Ravitch 1996:4) agrega una tercera categoría, estándares de oportunidad.

## **10.- Estándares en defensa penal**

El derecho a la defensa jurídica constituye una de las garantías fundamentales que el ordenamiento jurídico reconoce a todo ciudadano. En cumplimiento de este mandato constitucional y legal, el Estado debe promover y respetar el ejercicio de este derecho en sus diversos ámbitos y posibilitar su pleno desarrollo a todas las personas y en igualdad de condiciones. En lo que respecta a la defensa penal esta exigencia se torna a una más importante, toda vez que es el propio Estado, quien movido por un interés público persigue la responsabilidad penal y el castigo de quienes infringen la ley. El acceso efectivo y real a una defensa penal de calidad y el respeto irrestricto del debido proceso, constituyen elementos que legitiman cualquier decisión que se adopte en el marco de un proceso penal y brindan a los ciudadanos la indispensable confianza en las instituciones que intervienen directa e indirectamente en la solución de un conflicto criminal. De este modo, el Estado tiene el deber de garantizar que toda persona imputada o acusada de un delito - a quien hemos denominado cliente- cuenta con una defensa penal de calidad real y efectiva, desde

la primera actuación del procedimiento seguido en su contra y hasta la completa ejecución de la decisión jurisdiccional adoptada en el caso particular. La prestación de este servicio se hará en forma directa por medio de abogados que integran la administración pública o por medio de la externalización de los servicios contratados a través de procesos de licitación pública.

Cualquiera sea el mecanismo que se elija para prestar defensa penal y al igual que en el derecho comparado, se ha estimado necesario contar con "... mecanismos que permitan garantizar una defensa penal tan eficiente como la que podría prestar un abogado de libre elección que cuenta con recursos económicos suficientes" (Horvitz, María Inés 2002:2). Por tanto, no basta simplemente con avalar desde un punto de vista formal la asistencia jurídica de un letrado, sino que además es necesario asegurar que la prestación de defensa sea de calidad, lo que torna efectivo el derecho a la defensa. Ello conlleva una exigencia mayor dada las limitaciones propias del proceso penal, ya que por esencia la prestación de defensa es concebida como un servicio de medios y no de resultados. "... el ejercicio de la actividad de defensa es una ejecución de una actividad de medios y evidentemente no de resultados, pero no significa que ciertas actividades sean coherentes y razonables de esperar por parte de un defensor en un caso concreto cuando se dan determinadas circunstancias que se pueden verificar" (Moreno H., Leonardo 2003: 95). "... La materialización del derecho a la defensa debe cumplir con ciertos estándares de calidad que aseguren a todas las personas que los operadores del sistema de administración de justicia cumplirán sus funciones con el máximo de celo profesional, honestidad e independencia" (Blanco, Rafael; Decap, Mauricio; Hernández, Héctor; Rojas, Hugo 2002: 13). "... Lo que garantiza el sistema de defensa son obligaciones de medios mas no de resultados, es decir los estándares no pueden estar apuntados a un resultado específico de la actividad propiamente tal en una controversia jurisdiccional, porque es imposible garantizarlos" (Cordero, Luis: 2003: 108). A través de los estándares es factible regular la labor del defensor precisamente en ámbitos del ejercicio de la defensa en los que posible establecer ciertos mínimos comunes de actuación que deben estar presentes en un caso particular. La incorporación de los estándares de calidad constituye una experiencia innovadora en la praxis jurídica de nuestro país ya que "... no existe un instrumento oficial que permita la regulación sobre la calidad de los abogados" (Cordero, 2003: 106).

El estándar es “... un concepto que la ciencia jurídica nacional no está habituada a manejar y que no tiene precedentes en el derecho positivo” (Tavolari Olivares, Raúl 2002: 4), por cuanto no existen experiencias al menos -en el sistema jurídico interno- que regulen el ejercicio profesional de los abogados. El estándar “... es una expresión de raigambre germánica, pero de socialización anglosajona” (Soto Piñeiro, Miguel 2002: 215) que puede ser interpretada o entendida “... en el sentido de una referencia a la idea de principio por oposición a regla o norma” (Soto 2002: 218). El término estándar ha sido definido como “... un patrón orientador del comportamiento profesional que permite determinar el nivel de calidad en el desempeño de la defensoría penal en el caso concreto” (Blanco; Decap; Hernández; Rojas 2002: 8).

Los estándares establecen “... niveles de comportamiento profesionales -mínimos o máximos- exigidos en el desarrollo de las defensas procesales penales” (Tavolari, 2002: 7). Los estándares de defensa penal pública corresponden más bien a estándares de desempeño, también denominados “... indicadores de logro, indicadores progresivos de logros o benchmarcks” (Ferrer 2006:38), toda vez que establecen tareas o actividades específicas que deben realizar a lo largo del tiempo quienes prestan defensa en el marco de un proceso penal. Se trata de normas que guían la conducta profesional y rendimiento de los defensores en diversos ámbitos, vinculados al conocimiento y competencias técnicas del abogado, la relación del defensor con el cliente y la gestión administrativa de defensa. El propósito de esta normativa es asegurar por medio de su cumplimiento niveles satisfactorios de la prestación del servicio en el marco del proceso penal.

Conforme la normativa vigente, los estándares son fijados, con carácter general, por el jefe superior de la Defensoría Penal Pública, denominado Defensor Nacional. Estos estándares se caracterizan por cuanto: a) Son de carácter general, por lo que son aplicables y exigibles a todos quienes prestan defensa penal pública “... cualquiera sea el territorio o entorno geográfico en que se encuentren y el tiempo en que la medición se efectúe” (Tavolari, 2002:7); b) Se trata de normas imperativas, por lo que son obligatorias y vinculantes para el ejercicio de la defensa penal y de “... forzoso acatamiento por los sujetos imperados, generando normativas administrativas cuya infracción expone a sanciones” (Tavolari, 2002: 5); c) Son medibles o controlables; d) Son dinámicos; y e) Flexibles lo que permite “ ser validados en contextos socioculturales específicos diversos” (Blanco, Decap,

Hernández, Rojas, 2002: 8). Esta regulación normativa permite la "... supervisión del funcionamiento del servicio y por ende, la evaluación del desempeño de cada uno de los abogados que ha asumido la defensa de una persona que por diversas razones no ha sido capaz de proveerla por si mismo" (Blanco, Decap, Hernández, Rojas, 2002: 14). El estándar es precisamente la pauta o norma con la cual es contrastada una determinada actuación de defensa, lo que posibilita establecer con mayor grado de certeza el nivel de cumplimiento o satisfacción del desempeño profesional de un abogado, ya sea un defensor local o licitado. De este modo, la concepción que se tiene acerca de la calidad del servicio de defensa se encuentra íntimamente ligado a la definición y contenido de los estándares. Estos a su vez, recogen y expresan los valores y principios que orientan el quehacer institucional. "... La definición de los estándares básicos o mínimos de desempeño profesional resulta un presupuesto indispensable para efectuar evaluación periódica de todos aquellos abogados que prestan servicios de defensa penal públicas" (Horvitz 2002: 7).

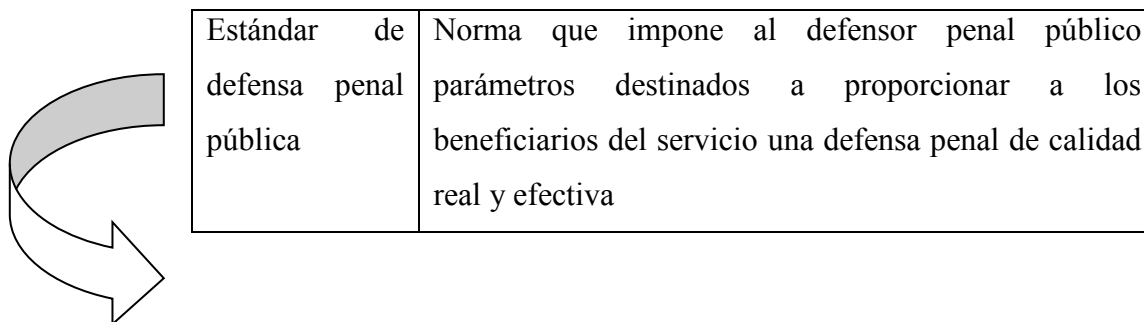
Por consiguiente, un parámetro de medición de la calidad del servicio como objetivo superior, será el grado de cumplimiento de los estándares por todos quienes prestan defensa penal. "... Los estándares son una vara que permite cuantificar grados de satisfacción de los beneficiarios con el sistema de defensa penal pública, los que en caso de ser positivos aumentan los niveles de confianza en el sistema judicial en general" (Blanco, Decap, Hernández, Rojas, 2002: 13). Asimismo, el estándar permite "... fortalecer el desempeño de los abogados defensores" (Blanco, Decap, Hernández, Rojas, 2002: 16). El punto de partida para la elaboración de los estándares serán los derechos y garantías que el ordenamiento jurídico les confiere a los clientes, usuarios, o beneficiarios del servicio, siendo deber de los órganos del Estado y sus autoridades respetarlos y promoverlos. La definición y construcción de estos mínimos de actuación considera los derechos y garantías que se reconocen a toda persona imputada o acusada de un delito, tanto en los Tratados y Pactos Internacionales como en la Constitución Política y en la legislación interna del país. Importa por consiguiente determinar cuál o cuáles son las garantías del cliente dentro del proceso penal y como "... cómo estas garantías del imputado dentro del proceso se pueden materializar en determinadas actividades de los defensores que se expresan en actuaciones concretas dentro del proceso y fuera de él" (Moreno 2003: 96).

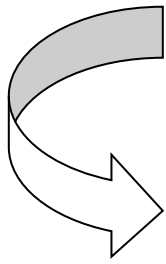


Dicha normativa es exigible a todos quienes prestan defensa penal pública, cualquiera sea su forma de contratación, ya sea que se trate de defensores locales, licitados y contratados en forma directa mediante convenio, defensores juveniles y todo aquel abogado a quien se le encomiende por la institución ejercer labores de defensa. "... El estándar es una norma que se impone al defensor penal público, es decir a aquel que presta servicios licitados o a aquel que es funcionario público" (Cordero, 2003: 109).

El cumplimiento de los estándares por parte de los defensores brinda a los beneficiarios o clientes del servicio una defensa penal de calidad real y efectiva. La calidad de la defensa penal se define a partir del contenido de los estándares y a su vez el cumplimiento del estándar es un atributo de la calidad. De ahí, que los estándares regulan y establecen mínimos de actuación en diversos ámbitos del ejercicio de la defensa penal, considerando especialmente para su definición las expectativas e interés de los clientes. En este caso, el cliente se identifica con toda persona imputada o acusada a quien se le atribuye la comisión de un crimen, simple delito o falta y que carezca de abogado por cualquier motivo.

Los estándares requieren para su concreción y medición de objetivos y metas específicas y claras. "... El estándar está estructurado sobre la base de objetivos que son resultados que se esperan obtener en el tiempo, no respecto de las gestiones de los abogados, sino que en relación con la actividad que debe realizar, que son las actividades vinculadas al cumplimiento de sus objetivos". (Cordero, 2003: 110). Las metas, en tanto son el resultado de una o varias actividades específicas relacionadas con cada uno de los objetivos que puedan ser medidas. Por consiguiente cada estándar contiene un objetivo y a su vez, una meta lo que posibilita la medición de su grado de satisfacción o cumplimiento. En todo caso, "... no son medibles exclusivamente de manera cuantitativa, no solo son check-list, sino que también hay una evaluación de comportamientos" (Cordero, 2003: 110). El siguiente gráfico representa la forma en que se estructura un estándar de defensa.





Objetivo	Declaración sobre resultados que se espera alcanzar y su determinación se hace teniendo presente una o más metas
Meta	Resultado de una o varias actividades específicas relacionados con el objetivo

Fuente: Propio autor obtenida de Resolución Exenta DN n°3389 de fecha 04 Noviembre de 2010

Por medio del estándar se regulan diversos ámbitos del ejercicio de la defensa penal que deben estar presentes durante todas las etapas del proceso. En el cumplimiento del mandato legal y en uso de sus facultades, el Defensor Nacional ha fijado tres áreas o materias que actualmente se encuentran reguladas por medio de esta normativa. El primero de estos se refiere principalmente a la competencia profesional del abogado en las actividades de defensa, para lo cual se establecen un conjunto de acciones judiciales y extrajudiciales que el defensor debe desarrollar en el curso todo el proceso penal considerando las características propias de cada caso. “... La prestación de defensa abarca no solo las instancias judiciales, sino también la posibilidad de intervención de los defensores en ámbitos de la policía o de cualquier órgano de persecución penal que realice una actuación de procedimientos en contra de una determinada persona”. (Moreno, 2003: 96). Un segundo grupo lo integran los estándares que regulan el contacto o la forma en que se deben relacionar el defensor con el cliente, estableciendo exigencias en términos de la información que el defensor debe proporcionar en forma permanente a su cliente para que pueda adoptar una decisión adecuada e informada y el respeto por la dignidad en el trato hacia su cliente y su familia. Finalmente, un tercer grupo de estándares regula lo relativo a la gestión administrativa de las causas por parte del defensor. El siguiente cuadro corresponde a los estándares básicos para el ejercicio de la defensa penal actualmente vigentes y que fueron aprobados por el Defensor Nacional, mediante Resolución Exenta N°3389, de fecha 04 de Noviembre de 2010.

Estándar de la competencia profesional del abogado en las actividades de defensa	Estándar de la defensa: El defensor resguarda en todo momento los intereses de imputados, desde el inicio del procedimiento dirigido en su contra hasta la completa terminación proporcionando una asesoría jurídica técnico penal adecuada relativa al caso,	Objetivo 1: El defensor estructura la labor de defensa en conformidad con la voluntad y decisión del imputado	Meta 1: El defensor consulta al imputado cada decisión jurídica relevante y actúa conforme su voluntad
			Meta 2: El defensor deja registro en la carpeta de la teoría del caso, la versión del imputado y la estrategia de defensa y los cambios que pudiera experimentar
			Meta 3: El defensor alcanza acuerdos con el Ministerio Público, la víctima o el querellante, considerando siempre el interés y voluntad del imputado
		Objetivo 2: El defensor es diligente en la defensa de los imputados	Meta 1: El defensor invoca los derechos y garantías del imputado y los defiende en todas las etapas del proceso penal
			Meta 2: El defensor realiza todas las actuaciones procesales de defensa
			Meta 3: El defensor verifica que las medidas intrusivas sean otorgadas y ejecutadas conforme a derecho
			Meta 4: El defensor invoca los derechos reconocidos en la legislación especial a ciertos imputados, como es el caso de los miembros de pueblos indígenas, los extranjeros y las demás personas que se encuentren en situación similar
		Objetivo 3: El imputado no debe estar sometido a una investigación más allá del tiempo estrictamente necesario	Meta 1: El defensor solicita que el plazo de cierre de la investigación se fije en conformidad a la naturaleza y complejidad de los hechos investigados
			Meta 2: El defensor percibe para que la investigación se cierre en el plazo fijado por el tribunal, salvo que aquello sea contrario a los intereses o voluntad del imputado.

		Objetivo 4: Todas las actuaciones que debe realizar el defensor son preparadas adecuadamente por éstos.	<p>Meta 1: El defensor realiza todas las actividades conducentes para procurar entrevistarse con el imputado antes de cada audiencia en que aquel comparezca</p> <p>Meta 2: El defensor prepara y estudia los antecedentes del caso antes de cada audiencia o gestión relevante tales como, audiencia de control de detención, audiencia de revisión de medida cautelar, audiencia de preparación de juicio oral, vista de recursos, entre otras.</p>
Estándar de la libertad: El defensor realiza las actividades necesarias para que los imputados no sean sometidos a restricciones de libertad arbitrarias ni ilegales	Objetivo 1: El defensor verifica que la detención se haya efectuado conforme a derecho	Meta 1: El defensor solicita que el fiscal exponga los antecedentes de la detención en audiencia, promoviendo un control jurisdiccional efectivo de la legalidad del procedimiento	
		Meta 2: El defensor solicita la declaración de ilegalidad de la detención cuando no se verifiquen los presupuestos de procedencia de la misma o exista otra razón legal que permitan solicitarlo	
		Meta 3: El defensor se opone a la ampliación de la detención cuando proceda	
		Objetivo 2: El defensor verifica que las medidas cautelares sean impuestas y ejecutadas conforme a derecho	
		<p>Meta 1: El defensor debate separada y fundadamente, tanto los presupuestos materiales, como la necesidad de cautela de las medidas cautelares solicitadas</p> <p>Meta 2: El defensor solicita la revisión de la medida cautelar cuando existan antecedentes para ello o haya transcurrido el plazo legal respectivo</p> <p>Meta 3: El defensor interpone los recursos o realiza las actuaciones necesarias, si la ejecución de la medida cautelar infringe</p>	

			garantías fundamentales distintas de la libertad
		Objetivo 3: El defensor se ocupa que la condena se imponga y ejecute de acuerdo a la ley	<p>Meta 1: El defensor verifica que la condena se imponga de acuerdo a la ley y prueba rendida en el juicio</p> <p>Meta 2: El defensor hace valer en favor del imputado los beneficios alternativos a la pena privativa de libertad</p> <p>Meta 3: El defensor debate fundadamente las revocaciones de beneficios alternativos a la pena privativa de libertad</p> <p>Meta 4: El defensor insta porque el cumplimiento de la condena no afecte más derechos que los expresamente autorizados por la ley</p>
		Objetivo 4: El defensor de adolescente vela, además porque la privación de libertad se aplique como medida de último recurso, durante el período más breve que proceda y con los resguardos especiales que señala la ley	<p>Meta 1: El defensor de un adolescente invoca las normas especiales que protegen la libertad del adolescente</p> <p>Meta 2: El defensor de un adolescente vela por la debida separación de los adolescentes y adultos privados de libertad, así como el respeto de sus derechos y garantías fundamentales.</p>
	Estándar de la prueba: El defensor se	Objetivo 1: El defensor procura reunir prueba	Meta 1: El defensor recaba del imputado información que pueda conducir a obtener prueba de descargo

	<p>ocupa que la prueba se produzca resguardando los intereses, derechos y garantías del imputado</p>	propia a favor de su representado	Meta 2: El defensor realiza las gestiones necesarias para contar con la prueba de descargo
			Meta 3: El defensor ofrece prueba o solicita diligencias que favorezcan su línea de investigación.
		Objetivo 2: El defensor se ocupa que la prueba de cargo sea legítima en su obtención y correcta en su utilización durante todas las etapas del proceso	Meta 1: El defensor objeta la evidencia invocada que sea ilegítima en su obtención, desde el inicio de la persecución penal
			Meta 2: El defensor solicita fundamentadamente la exclusión de la prueba de cargo cuando ello proceda
		Objetivo 3: El defensor verifica los presupuestos de una correcta audiencia de preparación de juicio oral	Meta 1: El defensor define y selecciona previamente la prueba de cargo que presentará como propia
			Meta 2: El defensor define y selecciona previamente la prueba de cargo que excluirá y prepara los argumentos que sustentan sus alegaciones
			Meta 3: El defensor define y selecciona previamente cuáles de los antecedentes de los que dispone como evidencia propia, serán presentados como prueba
			Meta 4: El defensor define y selecciona los criterios para proponer o aceptar eventuales convenciones probatorias

		Objetivo 4: El defensor prepara adecuadamente la prueba a rendir en el juicio oral y vela por la correcta incorporación en éste.	<p>Meta 1: El defensor estudia los antecedentes que se han reunido y que constan en la carpeta de defensa</p> <p>Meta 2: El defensor procura entrevistar a los testigos y peritos de la defensa</p> <p>Meta 3: El defensor analiza la prueba de cargo que pueda ser rendida en el juicio oral</p> <p>Meta 4: El defensor prepara el examen y/o contraexamen de la prueba de cargo</p> <p>Meta 5: El defensor incorpora correctamente la prueba en el proceso penal</p> <p>Meta 6: El defensor plantea objeciones en forma fundada</p> <p>Meta 7: El defensor desacredita con fundamento la prueba de cargo.</p>
	Estándar de los recursos: El defensor asesora técnicamente, respeta la voluntad del imputado y protege sus derechos, garantías e intereses	Objetivo 1: El defensor recurre de las resoluciones judiciales cada vez que sea procedente, según criterio técnico y acorde con la voluntad e intereses del imputado	<p>Meta 1: El defensor estudia los antecedentes y asesora al imputado acerca de la procedencia o improcedencia de los recursos existentes, así como de sus probabilidades de éxito, de acuerdo a la teoría del caso, la jurisprudencia y a la normativa legal existente</p> <p>Meta 2: El defensor interpone los recursos en tiempo y forma, cuando sean procedentes, acorde a la voluntad del imputado</p> <p>Meta 3: El defensor prosigue la tramitación de sus recursos desde su interposición hasta su fallo y se ocupa especialmente de comparecer al alegato o de delegar tal gestión de modo oportuno en quien corresponda</p>

		Objetivo 2: El defensor está atento a la interposición y tramitación de los recursos de los demás intervinientes.	<p>Meta 1: El defensor insta, cuando corresponda, por la inadmisibilidad y/o rechazo de los recursos de los demás intervinientes, según la estrategia de defensa</p> <p>Meta 2: En los recursos de los demás intervinientes, el defensor resguarda los intereses del imputado y se ocupa especialmente de preparar y comparecer al alegato o de delegar tal gestión de modo oportuno en quien corresponda</p>
	Estándar de la defensa especializada de adolescentes: El defensor ejerce la defensa penal pública de un adolescente de acuerdo con los conocimientos, coordinaciones	Objetivo 1: El defensor invoca en sus argumentaciones la normativa nacional e internacional, la doctrina y la jurisprudencia relativa a los adolescentes, así como otros conocimientos	<p>Meta 1: El defensor conoce la normativa nacional e internacional, la doctrina y la jurisprudencia, aplicables a los adolescentes imputados y condenados</p> <p>Meta 2: El defensor determina la normativa, doctrina y jurisprudencia favorable a su estrategia de defensa y al interés del imputado adolescente</p>



	y destrezas especiales que exige la Ley, en materia de defensa penal de adolescentes	propios de la defensa de adolescentes infractores de Ley, que sean pertinentes al caso.	Meta 3: El defensor incorpora en sus argumentaciones y estrategia de defensa, los conocimientos criminológicos, psico-sociales y culturales que resultan pertinentes al caso
		Objetivo2: El defensor conoce la oferta y características de las distintas salidas alternativas y sanciones penales de adolescentes, procurando que se aplique la mejor que favorezca el interés manifestado por el imputado adolescentes.	Meta 1: El defensor mantiene un registro actualizado de los distintos programas que ejecutan salidas alternativas y sanciones en la jurisdicción en que se desempeña
			Meta 2: El defensor procura que se aplique al imputado la salida alternativa o tipo de sanción que resguarde de mejor forma el interés manifestado por el adolescente
		Objetivo 3: El defensor se coordina con los profesionales de apoyo a la gestión de la defensa de adolescentes con	Meta 1: El defensor solicita oportunamente información y colaboración de los profesionales de apoyo para la preparación de una estrategia de defensa especializada
Meta 2. El defensor recurre cuando sea necesario a su gestión a otros organismos relacionados.			

		que cuenta la institución u otros organismos relacionados, para otorgar defensa de calidad a sus representados	
Estándar de la defensa de la defensa de adolescentes condenados: El defensor designado para estos efectos por la Defensoría, presta defensa al adolescente durante toda la ejecución de la sanción penal impuesta	Objetivo 1: El defensor protege los derechos del adolescente condenado y vela por la legalidad de la ejecución		Meta 1: El defensor procura mantener contacto permanente con el adolescente condenado
			Meta 2: El defensor visita regularmente al adolescente condenado a una sanción de internación en régimen cerrado
			Meta 3: El defensor vela porque las sanciones se cumplan de acuerdo con las exigencias legales, en especial, en cuanto al efectivo acceso a una oferta socioeducativa orientada hacia una integración social
			Meta 4: El defensor ejerce oportunamente las acciones y recursos que correspondan con el objeto de velar por los derecho del adolescentes
			Meta 5: El defensor procura mantener informado al adolescentes condenado de las posibles consecuencias del incumplimiento de las sanciones
	Objetivo 2: El defensor es diligente en la solicitud de sustitución y de		Meta 1: El defensor conoce el estado de avance de las sanciones impuestas y especialmente, de los planes de intervención individual del adolescentes
			Meta 2: En caso de existir informes

		remisión de condenas, según los intereses y voluntad del adolescentes	favorables para el adolescente, el defensor se coordina oportunamente con los encargados de la ejecución de la sanción, a fin de realizar la respectiva solicitud de sustitución o remisión de condena
			Meta 3: El defensor prepara adecuadamente los antecedentes y testimonios que invocará para apoyar su petición de sustitución o remisión de condena
Estándar relativos a la relación del defensor con el cliente	Estándar de la información: El defensor siempre mantendrá informado al imputado del estado del proceso, la estrategia de defensa y de los derechos y deberes que le asisten mientras esté sujeto a persecución penal, para lo cual procurará entrevistarse con su cliente.	Objetivo 1: El defensor mantiene informado al imputado del estado del proceso, de la investigación y las eventuales consecuencias jurídicas y fácticas de la persecución penal iniciada en su contra, así como de la estrategia de defensa	Meta 1: El defensor da a conocer al imputado el contenido de la investigación Fiscal y la propia, de existir ésta.
			Meta 2: El defensor mantiene al tanto del estado del proceso al imputado y los familiares que éste autorice, siempre que esto último no afecte los intereses del cliente, ni los deberes del defensor para con aquél, ni la estrategia de defensa
			Meta 3: El defensor da a conocer al imputado las distintas alternativas estratégicas para conducir el caso y sus posibles consecuencias.
		Meta 4: El defensor mantendrá al imputado informado de la ejecución de las diligencias que realice conforme a la estrategia de defensa adoptada	
		Objetivo 2: El defensor mantiene informado al imputado de sus derechos y	Meta 1: El defensor da a conocer al imputado las facultades del Ministerio Público, de los Tribunales, de la Policía y demás intervinientes en la investigación dirigida en su contra, así como los derechos y obligaciones que el imputado poseen frente a

		<p>obligaciones, dentro del proceso penal</p>	<p>dichos órganos</p> <p>Meta 2: El defensor informa a su cliente de todas aquellas situaciones actuales o potenciales, que puedan afectar su independencia, tales como relaciones familiares de amistad, económicas, defensa anterior de víctimas o coimputados, incompatibilidad de defensa de coimputados en la causa o cualquiera de esta índole.</p>
		<p>Objetivo 3: El defensor se entrevista con el imputado o su familia desde que la causa se le asigna</p>	<p>Meta 1: El defensor se entrevista con el imputado o sus familiares autorizados por él, siempre que esto último no afecte los intereses del cliente, ni los deberes del defensor para con aquél, ni la estrategia de defensa y dicha entrevista periódica se realiza brindándole el tiempo adecuado, según las necesidades del cliente.</p> <p>Meta 2: Si el imputado se encuentra privado de libertad durante el proceso, el defensor se entrevistará con él, en el recinto carcelario, con la periodicidad que establezca el Defensor Nacional</p> <p>Meta 3: El defensor procurará entrevistarse privadamente con el imputado, con anterioridad a la primera audiencia, sea ésta de control de detención o programada, a fin de conocer su versión, orientarle en términos generales acerca de las alternativas posibles de estrategia de defensa e informarle de las primeras actuaciones del Ministerio Público, si son conocidas por el defensor.</p>

			Meta 4: En el caso de adolescentes privados o no de libertad, el defensor acude al lugar que corresponda, en aquellos casos en que el Ministerio Público pretenda realizar cualquier actuación o diligencia de investigación en que se requiere al adolescente, si así se lo solicitare personalmente el cliente o si ello fuera necesario para garantizar su adecuada defensa
		Objetivo 4: El defensor da a conocer con claridad al imputado la formulación de cargos que se atribuyen en su contra y sus posibles consecuencias, en las diversas etapas procesales	Meta 1: El defensor se ocupa que la formalización se haga en términos claros para el imputado
			Meta 2: El defensor se ocupa que el imputado entienda las medidas cautelares que le son aplicadas, su forma de cumplimiento y las consecuencias derivadas de su falta de observación
			Meta 3: El defensor se ocupa que el imputado entienda los términos de la acusación y sus consecuencias
			Meta 4: El defensor se ocupa que el imputado entienda el contenido de la sentencia y sus consecuencias
			Meta 5: El defensor informa al imputado del régimen de cumplimiento de la condena y las posibilidades de modificación.
	Estándar de la dignidad del imputado: El defensor debe brindar un trato	Objetivo 1: El defensor brinda siempre un trato cortés y respetuoso al	Meta 1: El defensor brinda un trato cortés y respetuoso al imputado y a los familiares de los mismos, en todas las etapas del proceso, audiencias y entrevistas en las que se relacione con ellos.

	digno y respetuoso al imputado y a sus familiares y procura que los demás intervinientes otorguen a su defendido el mismo buen trato, en todas las etapas del proceso	imputado y a la familia de los mismos	Meta 2: El defensor procura utilizar un lenguaje claro para el imputado y familiares, considerando su edad, sexo y condición sociocultural, de manera que su cliente sea un participante activo del proceso, comprenda su situación procesal y estrategia de defensa
		Objetivo 2: El defensor procura que los demás intervinientes del proceso brinden un trato cortés y respetuoso al imputado en todas las etapas del proceso	Meta 1: El defensor procura que la Policía, el Ministerio Público y/o el querellante, brinden un trato cortés y respetuoso al imputado, en especial, resguardando el derecho a la integridad física y psíquica y el derecho a la honra de su representado, en toda circunstancia y etapa procesal
			Meta 2: El defensor procura que Gendarmería de Chile y el Servicio Nacional de Menores, en su caso, brinde un trato cortés y respetuoso al imputado durante su privación de libertad, sea en razón de la aplicación de medidas cautelares personales o en virtud de cumplimiento de condena
			Meta 3: El defensor procura que los funcionarios de Tribunales o Jueces, sean éstos de Garantía, o de Tribunales de Juicio Oral en lo Penal, brinden al imputado, un trato cortés y respetuoso, en cualquier situación en que éstos se encuentren dentro de sus dependencias.
Estándar relativo a la gestión administrativa	Estándar de la gestión del defensor: El defensor es	Objetivo 1: El defensor mantiene completa la	Meta 1: El defensor mantiene en la carpeta del caso, toda la información y antecedentes que proporcione el imputado, que sean necesarios para sus defensa

de defensa	eficiente en la gestión de defensa penal pública	carpeta del caso que no es terminado en primera audiencia	Meta 2: El defensor obtiene oportunamente copia íntegra de la carpeta de investigación fiscal y la incorpora a la carpeta del caso	
			Meta 3: El defensor se ocupa de obtener oportunamente todos los antecedentes procesales necesarios para la eficaz defensa del imputado	
			Meta 4: El defensor se ocupa de que se registre en la carátula de la carpeta todos los datos de la causa de los imputados, así como las gestiones y audiencias desarrolladas.	
	Objetivo 2: El defensor se ocupa que el sistema informático de la Defensoría Penal Pública, refleje fiel y oportunamente todos los eventos que se verifican en la causa, así como los datos de los imputados, la naturaleza, estado y características de las investigaciones y su término.			Meta 1: El defensor se ocupa de que se registren en el sistema informático, de manera íntegra y correcta los datos personales de imputados
				Meta 2: El defensor procura que se incorporen fielmente en el sistema informático los datos de la causa y sus características
				Meta 3: El defensor se ocupa que el ingreso de las gestiones y audiencias sea correcto, tanto en su fecha, naturaleza y profesional que la realiza.
				Meta 4: El defensor se ocupa del correcto ingreso al sistema de las medidas cautelares decretadas en las causas
				Meta 5: El defensor se ocupa de que el término arribado en la causa se ingrese de forma correcta, con todas sus características y datos generales.
				Meta 6: El defensor se ocupa de que se realice el registro detallado de las gestiones, audiencias y otros datos generales relativos a

			la ejecución de sanciones penales de adolescentes
			Meta 7: El defensor se ocupa de que el ingreso de las gestiones al sistema informático se realice dentro de los plazos establecidos
		Objetivo 3: El defensor cumple con los protocolos de delegación de gestiones o audiencias de causas en trámite, de traspaso, derivación y entrega de causas terminadas y cualquier otro instructivo que dicte el Defensor Nacional	Meta 1: El defensor puede delegar la realización de alguna gestión o la asistencia a alguna audiencia en las causas a su cargo, cumpliendo estrictamente con los protocolos que al efecto se dicten por el Defensor Nacional
			Meta 2: El defensor deriva o entrega, con la información necesaria, la carpeta de la casusa que no continuará bajo su tramitación por cualquier motivo conforme a la normativa vigente de la institución
			Meta 3: El defensor de adolescente se ocupa de que la causa terminada pase al estado de ejecución en el sistema informático de acuerdo con los protocolos establecidos

Fuente: Propio autor obtenida de Resolución Exenta DN n° 3389 de fecha 04 de noviembre 2010

## 11.- Evaluación y control de los estándares de defensa penal

Tanto el control y la evaluación son procesos que se asocian más bien al ámbito de las organizaciones privadas. Estos instrumentos han debido ser incorporadas y adaptadas por las instituciones públicas para gestionar de la calidad de sus productos y servicios, esto con el fin de responder adecuada y oportunamente a las expectativas y satisfacción de los



clientes. Como se señaló, un sistema de control estratégico requiere: a) Establecer estándares y objetivos; b) Crear un sistema de medición y monitoreo de estos; c) Evaluar sus niveles de cumplimiento; d) Comparar el comportamiento real con los estándares y e) Actuar sobre la diferencia, emprendiendo acciones correctivas en caso de cualquier desviación significativa a fin de evitar su repetición. Todas estas fases se combinan y actúan coordinadamente en el control de calidad. Un primer paso en este proceso será la definición de los estándares o norma lo que posibilita determinar el nivel de rendimiento alcanzado y la magnitud de su desviación.

En lo que concierne a la Defensoría Penal Pública, los estándares de defensa penal regulan diversos ámbitos del “... desempeño profesional de los abogados, la calidad del servicio y el comportamiento ético de los defensores en el ejercicio de sus funciones” (Blanco, Decap, Hernández, Rojas, 2002: 14). El estándar es utilizado como mecanismo de control estratégico del ejercicio de la defensa” (Cordero, 2003: 109). La actuación del defensor periódicamente es evaluada por la institución, con el fin de verificar “... si hubo un cumplimiento satisfactorio del respectivo deber, esto es, si se cumplió por sobre el nivel básico o mínimo en todos los casos o existieron infracciones al mismo” (Horvitz, 2002: 33). Para ello, la organización utiliza diversos instrumentos de control establecidos en la propia normativa que crea la Defensoría Penal Pública. Estos mecanismos deben reunir características esenciales de fiabilidad y validez, lo que posibilita un adecuado seguimiento de los procesos y medición de sus resultados. Estos hallazgos son comparados con el respectivo estándar, objetivo y meta y a partir de los resultados obtenidos se identifican las brechas existentes. Esto permite calificar en términos generales si el desempeño profesional del defensor ha sido sobresaliente, adecuado, negligente o deficitario. Es a partir de estos resultados que se diseñan e implementan acciones de mejora para lograr la calidad deseada. Por consiguiente, la evaluación del nivel de cumplimiento y satisfacción de los estándares, constituye un elemento esencial en el proceso de control estratégico de la defensa penal, lo que contribuye significativamente en el mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

Al igual que lo sucedido en relación con los estándares, el control y evaluación del desempeño profesional de los abogados no ha sido práctica habitual y conocida en el ejercicio de la abogacía privada ni pública y menos aun en el ámbito de la defensa penal. Se

trata más bien de una experiencia innovadora en el derecho interno, puesto que antes de los estándares de defensa penal, no existía un control formal de la labor desarrollada por un abogado en el ejercicio de la defensa. La evaluación del cumplimiento de estándares es un efectivo mecanismo de "... control público del trabajo de los letrados en el ámbito procesal penal" (Tavolari, Raúl 2002: 9). La evaluación del estándar evita "... cualquier intento de impunidad frente a casos lamentables de indefensión por negligencia, desidia, ignorancia o incapacidad del abogado defensor" (Blanco, Decap, Hernández, Rojas, 2002: 14). Asimismo, los resultados de la evaluación permiten mejorar los procesos de "... retroalimentación, corrección de deficiencias y mejoramiento continuo" (Blanco, Decap, Hernández, Rojas, 2002: 16). Para ello, la evaluación de estándares requiere de instrumentos adecuados e idóneos que posibiliten la correcta recopilación, sistematización y análisis de los datos e información obtenida acerca de los niveles de cumplimiento de la normativa que regula la actuación del defensor penal público. Las inspecciones –que será objeto de este estudio-, auditorías externas, reclamaciones e informes semestrales de defensa son precisamente mecanismos que la legislación vigente prevé para el logro de estos objetivos, diferenciándose entre ellos tanto por la metodología y procedimientos utilizados como por su finalidad.

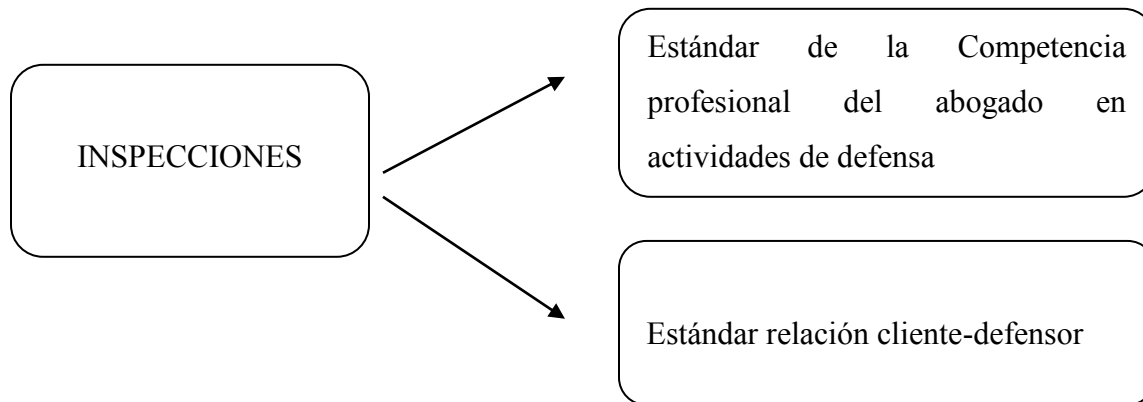
En lo que respecta a las inspecciones, tal como refiere Juran se trata de sensores humanos que permiten "... reconocer la presencia y la intensidad de determinados fenómenos y para convertir estos conocimientos en información". (Juran, 1996: 140). El término inspección según la Academia española corresponde a la acción y efecto de inspeccionar, que a su vez, ha sido entendido como la acción de examinar o reconocer atentamente. A través de las inspecciones es posible observar, conocer y valorar una determinada actuación defensa. Las inspecciones corresponden a una modalidad o mecanismo a través del cual se evalúa el desempeño profesional de todos los defensores y abogados que prestan defensa penal pública, ya sea que se trate defensores locales o por medio de abogados externos que prestan defensa penal a través de contratos de licitación pública.

La calificación acerca del cumplimiento satisfactorio o no de los estándares de defensa penal, dependerán en este caso "... de la evaluación que efectúen el o los inspectores mediante la observación personal de las actuaciones del profesional, la consulta de las carpetas o expedientes particulares de los casos, entrevistas a beneficiarios de la defensa

penal pública, a jueces que hayan intervenido en los procedimientos judiciales respectivos, la entrevista al propio abogado defensor, etc.” (Horvitz, 2002: 35). Se trata evidentemente de una opinión emitida por un evaluador “... que debe tener importantes conocimientos de derecho penal y procesal penal y alguna experiencia en litigación” (Horvitz, 2002: 35). Según la normativa vigente, las inspecciones son realizadas por abogados que pertenecen a la misma institución y que dependen directamente del Defensor Nacional. Se trata de “... profesionales de la planta del servicio dedicados a efectuar visitas a los prestadores de la defensa penal pública en juicio, con la finalidad de verificar en terreno la calidad de dicha prestación” (Blanco, Decap, Hernández, Rojas, 2002: 75). Estas inspecciones se realizan sin aviso previo y al término de la evaluación se elabora un informe, el cual es remitido al Defensor Regional respectivo. Dentro de los diez siguientes, el defensor inspeccionado - local o lícitado- es informado de aquello, disponiendo de un plazo de diez días para formular las observaciones que estime pertinentes.

Las inspecciones se realizan sobre un conjunto de actividades desarrolladas por el defensor en el ejercicio de la defensa, las que se estiman son representativas de la prestación del servicio, lo que permite al inspector formarse una impresión cabal acerca del desempeño del defensor. Estas pueden ser aleatorias o reactivas, dependiendo si recaen sobre una muestra representativa y aleatoria de casos que son revisados o bien se realizan sobre casos determinados. Las inspecciones están reguladas en términos generales en la ley de la Defensoría Penal Pública N°19.718 y su Reglamento contenido en el Decreto Supremo N°495 publicado en el Diario Oficial el 19 de Agosto de 2002. Los resultados que arrojan este tipo de evaluaciones tienen una importancia significativa, por cuanto dependiendo de la intensidad y magnitud de la desviación detectada, puede ello generar sanciones para los prestadores de defensa.

De acuerdo a la regulación vigente, aprobada mediante Resolución Exenta del Defensor Nacional N°3428, de fecha 16 de abril de 2012, el sistema de inspecciones solo evalúa el desempeño de los defensores y cumplimiento de los estándares relativos a las competencias técnicas de éstos y la relación con sus clientes. En tanto, lo relativo al estándar que regula la gestión administrativa del defensor es evaluado por medio de auditorías externas.



Fuente: Propio autor

El primero de estos estándares referido a las competencias profesionales del abogado, regula ciertas actuaciones que debe realizar todo defensor en el ejercicio de una defensa técnica. Este grupo lo conforman, el estándar de la defensa propiamente tal, la libertad, la prueba, los recursos, la defensa de adolescentes y la defensa de adolescentes condenados. En tanto, el segundo grupo los conforman los estándares de información y dignidad en el trato.

En la búsqueda de un instrumento de evaluación que responda a las exigencias básicas de fiabilidad y validez y con el fin de perfeccionar su ejecución, durante los últimos años, el sistema de inspecciones de la defensa penal pública ha sido objeto de numerosos cambios y ajustes, existiendo en la actualidad un nuevo modelo que utiliza el juicio experto –antes referido- para evaluar el cumplimiento de los estándares de defensa y el desempeño profesional de los abogados defensores. Esta metodología recurre a la opinión o conjunto de opiniones fundadas que formulan los inspectores respecto del desempeño de los prestadores de defensa penal pública de acuerdo a la lógica, los conocimientos técnicos y la experiencia. Se trata como se refiere, de una declaración de valor sustentada en argumentos jurídicos y técnicos contundentes, validada por la autoridad que se confiere institucionalmente a los abogados inspectores, de conformidad a la normativa que rige a los defensores y el sistema de inspecciones. Asimismo, con la finalidad de contar con un instrumento que proporcione las directrices para la confección de los respectivos informes de inspección se confeccionó una guía metodológica, que junto con definir y determinar los elementos y alcances del juicio experto, establece criterios y orientaciones básicas a los que

se deben ceñir los inspectores, tanto en el contenido, la forma de los informes y los parámetros de evaluación. La aplicación y evaluación de los resultados de este nuevo instrumento de inspección es desconocida en la actualidad. No se cuenta con estudios acerca de si este nuevo instrumento permite efectivamente medir el cumplimiento de estándares de defensa penal y por ende posibilita la medición de la calidad del servicio de defensa. Por ello, es necesario investigar las principales fortalezas y debilidades que pudiera presentar en su aplicación este mecanismo de control, utilizando para ello distintas fuentes de información, como lo son los informes de inspección elaborados conforme a la actual metodología y la evaluación que sobre el particular puedan los propios defensores inspeccionados.

## **12.- Metodologías y procedimientos de inspecciones utilizados por la Defensoría Penal Pública desde la implementación de la reforma judicial en Chile**

Las inspecciones es uno de los mecanismos de control de la calidad de la defensa penal que contempla la Ley de Defensoría Penal Pública. Dicho instrumento se encuentra regulado en los artículos 57 y siguientes de la Ley 19.718 y en el respectivo Reglamento contenido en el Decreto Supremo n° 495 Publicado en el Diario Oficial el 19 de agosto de 2002.

En términos generales, por medio del sistema de inspecciones se verifica la observancia y cumplimiento de los estándares de defensa penal fijados por el Defensor Nacional. Dicha evaluación recae sobre un conjunto de actividades que representan la prestación del servicio, y a partir de sus hallazgos es posible formarse una impresión cabal acerca del desempeño de los abogados, defensores locales y de las personas jurídicas que prestan defensa penal pública. Estas inspecciones se realizan sin aviso previo y con una periodicidad anual. Al término de cada inspección, se emite un informe que es remitido al Defensor Regional, quien a su vez lo pone en conocimiento del defensor inspeccionado quien dentro de un plazo determinado formula las observaciones que estime pertinentes. Durante la realización de las inspecciones los abogados u otros profesionales que prestan defensa no pueden negarse a proporcionar información requerida sobre los distintos aspectos materia de control, salvo que se trate de informaciones amparadas en el secreto profesional. Por lo mismo, los datos, notas personales o de trabajo de los abogados y

cualquier referencia obtenida durante las inspecciones y que sean relativas a casos particulares en los que se presta defensa penal son confidenciales y su infracción es sancionada penalmente.

En lo que respecta a la metodología utilizada en la utilización de las inspecciones, el Reglamento citado establece los criterios metodológicos que se deben tener en cuenta en el diseño y aplicación de este instrumento. Según la normativa vigente, las inspecciones a) se llevan a cabo procurando no interferir en las labores de defensa que se estén desarrollando; b) se realizan con objetividad y en un plazo prudencial; c) se efectúan por personal del Departamento de Evaluación, Control y Reclamaciones y demás funcionarios que determine el Defensor Nacional; d) Se realizan sobre un conjunto de actividades representativas de la defensa penal pública; e) Se revisan las instalaciones en que se desarrollan las tareas de defensa y en el caso de prestadores licitados se contrasta la implementación operativa real con aquella que ha sido ofertada en la propuesta; f) Se verifican los procedimientos administrativos del prestador del servicio, en especial énfasis en los mecanismos de control y seguimiento que se empleen en la prestación de defensa; g) Se entrevista a los beneficiarios del servicio y a los jueces que hayan intervenido en los procedimientos respectivos; h) Se asiste a las actuaciones de cualquier procedimiento en el que la persona jurídica o el abogado que está siendo objeto de inspección se encuentre prestando defensa; i) Se revisa las carpetas de los casos que se estimen convenientes para formarse una impresión cabal de los trabajos efectuados, elaborando una muestra representativa y aleatoria de los casos a revisar; j) En casos calificados, las inspecciones recaen sobre determinados casos, en cuyo caso la revisión se realiza de acuerdo a los criterios antes enunciados; y k) En general, se pueden recabar todos los antecedentes que permiten formarse una impresión precisa sobre las actividades de defensa que son objeto de la inspección.

Desde sus inicios, la Defensoría Penal Pública se abocó a la labor de diseñar y definir el instrumento que utilizaría para la inspección y evaluación del desempeño de los defensores penales públicos sobre la base de los lineamientos y directrices generales contenidos en la normativa vigente y en especial los Estándares de Defensa fijados por el Defensor Nacional. Dicha labor no ha estado exenta de dificultades dado lo innovador de esta práctica en la praxis judicial de nuestro país. De ahí, los diversos cambios o modificaciones

que han introducidos a este instrumentos de evaluación durante los años de vigencia del actual proceso penal en el país.

En lo que respecta a la evolución que han experimentado en el tiempo el sistema de inspecciones, se debe tener en cuenta que los primeros procesos de inspección surgen en el año 2002. En dicha época las evaluaciones eran realizadas por funcionarios del Departamento de Evaluación, Control y Reclamaciones de la Defensoría Nacional quienes eran designados por el Jefe de dicho Departamento, bajo la supervigilancia y sometido a las instrucciones y control directo del Jefe Superior del Servicio. Dichas inspecciones tenían un carácter eminentemente provisorio, por cuanto aun no se concluía el estudio y diseño del sistema de control definitivo. La metodología que se utilizó en aquella época se encontraba contenida en las Circulares I y II dictadas por el Defensor Nacional mediante Oficio N°204 de fecha 15 de Noviembre de 2002. De acuerdo a dicha normativa, previo a la labor realizada por el inspector en terreno, se seleccionaba y elaboraba una muestra representativa y aleatoria de los casos a ser revisados, que correspondía al menos el 10 % de los ingresos asumidos por el defensor en un período no inferior a un año, lo que permitía evitar sesgos en la selección de la muestra que era examinada. Estas inspecciones se realizaban sin aviso previo al defensor inspeccionado, procurando no interferir en las labores de defensa, se regían por un principio de objetividad y debían efectuarse en un plazo prudencial. El inspector asistía a las actuaciones del procedimiento en que el defensor se encontraba prestando defensa, revisaba las carpetas de los casos que estimaba convenientes para de este modo formarse una impresión cabal del trabajo realizado, recabando los antecedentes necesarios para ello, entrevistaba a los intervinientes, beneficiarios del servicio y los jueces que intervinieron en los procedimientos respectivos. En casos calificados, las inspecciones podían recaer sobre determinadas causas, en cuyo caso se aplicaban los mismos criterios ya señalados. Estas inspecciones eran realizadas alternadamente por diversos inspectores, de modo que no siempre el evaluador correspondía al inspector de la revisión anterior. Al término de la revisión el inspector elaboraba un informe que era remitido al Defensor Nacional y al Defensor Regional respectivo. Dicho informe final debía contener al menos: a) La relación circunstanciada de las actividades desarrolladas y personas entrevistadas; b) Los casos revisados con indicación precisa de los números de RUC, RUD, y RIT, estado de tramitación,

individualización del imputado y delito; y c) Una opinión fundada del desempeño del defensor. Una vez recepcionado el informe, el Defensor Regional debía ponerlo en conocimiento del defensor local, abogado o persona jurídica respectiva, quien disponía de un plazo de 10 días para formular las observaciones que estimaba convenientes. Estas inspecciones provisorias se realizaron hasta fines del 2003 y principios del 2004.

Este mecanismo fue criticado en su oportunidad, principalmente, por cuanto las inspecciones no siempre se realizaban sobre actuaciones de defensa de una misma naturaleza, lo que impedía o dificultaba hacer un seguimiento efectivo en el desempeño del defensor. Asimismo no se podía contrastar los resultados obtenidos en las distintas evaluaciones, de modo de identificar en forma más precisa y objetiva los avances o retrocesos experimentados por el defensor en un período de tiempo y definir de mejor manera las áreas deficitarias y de mejora que debían ser intervenidas. Por ello, se estimó necesario generar un nuevo instrumento que permitiera mejorar la focalización tanto respecto de los defensores evaluados, como de la muestra objeto de revisión. Por lo mismo se consideró necesario establecer los denominados lineamientos de inspección, esto es, áreas o aspectos relevantes de la prestación de defensa que debían ser revisados y medidos en todos los casos independientemente de quien fuese el o la profesional a cargo del proceso de inspección. Finalmente y con el objetivo de uniformar el contenido de los informes de inspección, se estimó necesario contar con un instrumento que permitiera el levantamiento y análisis agregado de los datos de manera similar por todos quienes realizaban las inspecciones.

Es así, que a partir del año 2004, se genera un nuevo modelo de inspección cuyo fundamento teórico ha servido de base para el diseño del instrumento utilizado en la actualidad. Para la confección de este nuevo instrumento se estimó necesario contar con lineamientos de inspección, para lo cual fue preciso identificar en forma previa las áreas más relevantes de la prestación de defensa que por su naturaleza incidían directamente en la calidad del servicio y que por consiguiente debían ser periódica y permanentemente evaluadas. En dicho proceso fue necesario determinar -sobre la base de lo establecido en los Estándares de Defensa y demás normativa vigente- la actitud o el comportamiento que se esperaba tuviese el defensor frente a un determinado evento y la forma en que dicha actuación -judicial o extrajudicial- sería calificada por el evaluador. Un ejemplo de aquello



fue el rol que debía asumir el defensor en la audiencia de control de la detención de un imputado. Así, una vez constatada por el inspector la existencia de una ilegalidad ocurrida con motivo de la detención del imputado, se esperaba que el defensor reclamara de aquello ante el juez de garantía. Para el caso, que decidiera reclamar se evaluaba los fundamentos esgrimidos en su alegación y en base a ello se calificaba de fundada o infundada su petición. Asimismo, para el caso que decidiese no reclamar la ilegalidad se evaluaba si dicha decisión se encontraba o no justificada. De este modo, se verificaba el cumplimiento de determinados lineamientos que se estimaban cubrían la totalidad de la actividad de defensa por medio de subfactores de evaluación, los que a su vez daban cuenta en forma indirecta del cumplimiento de los Estándares de Defensa Penal y sus objetivos. Los lineamientos o subfactores que se definen y evalúan eran los siguientes: a) Antecedentes de la carpeta; b) Control de la detención; c) Medidas cautelares personales; d) Revisión de medidas cautelares; e) Prórroga y vencimiento del plazo judicial; f) Solicitud de diligencias; g) Investigación del defensor; h) Dignidad e información; i) Desarrollo en audiencia; j) Recursos; k) Formas de término; y l) Verificación de la información del Sistema de Ingreso de Gestión de la Defensoría Penal o SIGDP. Todos los lineamientos de inspección estaban contenidos en un documento único que se denominó “Formulario de inspecciones o FDI”, lo que se ejemplifica en el siguiente cuadro.

Lineamiento 1: antecedentes de la carpeta

Ficha Única de Ingreso <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Completa <input type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/> No	Copia investigación fiscal <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Completa <input type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Justificado <input type="checkbox"/> Injustificado
Esta firmada la FUI <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Ant. Personales y otros del <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No imputado
Anotaciones de la carátula <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Completa <input type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/> No	Documentos de respaldo de traspaso <input type="checkbox"/> Si de la causa <input type="checkbox"/> No

Actas Res. judiciales, not. sol. de los intervinientes, audios y querellas. Doc. delegación visita de cárcel	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Completa <input type="checkbox"/> Incompleta	Documentos de respaldo de delegación de gestiones y audiencias	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Completa <input type="checkbox"/> Incompleta
	<input type="checkbox"/> No			<input type="checkbox"/> No	

Fuente: Sistemas de Inspecciones de Defensa Penal Pública. Documentos oficiales. Pág. 59

Asimismo, el informe de inspección se estandariza de modo de asegurar que independientemente del evaluador, se debían abordar los mismos aspectos en la inspección. De este modo, el informe debía contener: a) Antecedentes generales sobre la individualización del inspector y el defensor inspeccionado, descripción de la inspección y de las actividades realizadas; b) Conclusiones, que contienen una opinión general sobre el desempeño del defensor en el cumplimiento de los lineamientos definidos y los estándares de defensa; c) Avances del período para el caso de existir inspecciones anteriores; d) Actividades o procedimientos de mejoramiento, en las que el inspector propone a partir de los resultados obtenidos, actividades o procedimientos a realizar por la Defensoría Regional para superarlos; e) Causas a destacar que corresponde a una opinión que se emitía sobre una prestación sobresaliente del defensor; f) Estadística que incluye un resumen estadístico sobre los lineamientos inspeccionados; y g) Análisis FDI respecto de cada una de las causas que se incluye en la muestra. Para la realización de esta evaluación el inspector debía levantar en terreno la información respectiva, la que posteriormente era ingresada en cada hoja del Formulario de inspección o FDI. Dicho registro daba cuenta de los hallazgos obtenidos conforme a cada uno de los lineamientos evaluados con un respectivo comentario o anotación acerca del desempeño general del defensor. El inspector además debía ingresar los datos propios de cada una de las causas inspeccionadas tales como RUD, nombre y apellidos del imputado, fecha de inicio de la causa, tipo de delito, medidas cautelares o formas de término que presenta el imputado, tipo de procedimientos, eventos desarrollados en el proceso y estado de la causa. Una vez terminado el ingreso de datos y cumplidos los trámites de revisión y validación del FDI, el administrador zonal y/o inspector en forma manual configuraba el formato definitivo para su posterior impresión y envió al Departamento de Evaluación, Control y Reclamaciones.

En cuanto al perfil de los profesionales que realizaban estas inspecciones, se incrementan las exigencias que debían cumplir los evaluadores, quienes debían ser: a) Abogados titulados; b) Tener experiencia en Reforma Procesal Penal y/o experiencia como defensor

local; y c) Tener conocimientos en materias relacionadas con estándares de defensa penal, indicadores de estándares de defensa penal, sistemas de control de desempeño de los defensores penales públicos, aranceles y licitaciones del servicio de defensa penal pública, normativa legal y reglamentaria, metodología de trabajo práctico de una inspección, Sistema informático de Gestión de Defensa Penal, Sistema Informático de apoyo Regional, confección de informes y reportes, criterios y metodología de focalización de inspecciones, Normas ISO 9000.

Si bien en este nuevo modelo de inspección se mantienen vigentes ciertas prácticas desarrolladas de modo provisoria, por primera vez se contaba con instrumentos únicos y uniformes a nivel nacional para evaluar el desempeño profesional de los defensores penales públicos, lo que posibilitó el seguimiento de la labor desarrollada por el defensor en el tiempo. Asimismo, se establecían parámetros objetivos de comparación de los resultados obtenidos entre evaluaciones realizadas en distintos períodos respecto de un mismo defensor y los resultados de éste último con respecto a otros defensores. Desde luego, en comparación al modelo de carácter provisorio este nuevo mecanismo es más rígido en cuanto a las actuaciones que serán revisadas como asimismo, la manera que eran consignados los resultados de la evaluación. Asimismo, se introdujo un criterio más técnico acerca del perfil de los profesionales seleccionados para realizar las inspecciones, incorporando como requisito el conocimiento y expertiz en ámbitos de la defensa penal.

Posteriormente, se determina que era necesario revisar el sistema de inspecciones, examinar los procedimientos y actualizar su regulación normativa. Para ello por medio del Oficio del Defensor Nacional N°567, de fecha 02 de septiembre de 2008, se crea un nuevo sistema de inspecciones. En cuanto a la metodología, se regulan ciertas actividades mínimas que deben realizar los inspectores en terreno como: a) Revisión de carpetas de la causas que evalúan, oficios de tribunales, de la Defensoría Regional y otros documentos relevantes; b) La solicitud de los registros de audios de las audiencias relevantes; c) El deber de asistir a audiencias en las que el defensor inspeccionado tiene participación; d) La entrevista con los imputados de la muestra y en casos de tratarse de personas privadas de libertad, el deber de consultar el libro de visita de cárcel existente en el establecimiento penitenciario respectivo; y e) Se establece como obligación la entrevista de retroalimentación que debe sostener el inspector con el defensor inspeccionado. Sobre el método de evaluación, se establece que

el inspector debe utilizar un juicio experto teniendo como instrumento de referencia los Estándares de Defensa Penal, sus conocimientos teóricos sobre materias vinculadas a la prestación de defensa y las regulaciones internas que en esta materia han sido dictadas por la institución. En base a ello, se exige al inspector el emitir una opinión fundada acerca del desempeño del defensor inspeccionado en las causas que forman parte de la muestra utilizando para ello los siguientes conceptos: a) sobresaliente; b) bueno; c) irregular y d) deficiente. Se estima que un desempeño será

Calificación	Definición
Sobresaliente	El defensor destaca frente a sus pares en el cumplimiento de sus obligaciones profesionales, distinguiéndose de los demás en las materias evaluadas entre otro, por sus habilidades, conocimientos y capacidades.
Bueno	El defensor cumple de manera suficiente los requerimientos del cargo
Irregular	El defensor no presenta el mismo comportamiento en la prestación de defensa en todas las causas evaluadas, cumpliendo sus obligaciones sólo en algunas áreas y presenta deficiencias en otras
Deficiente	El defensor presenta errores e incumplimientos generalizados de sus obligaciones

Fuente: Propio autor obtenida de Oficio DN n°567 de fecha 02 de Setiembre 2008

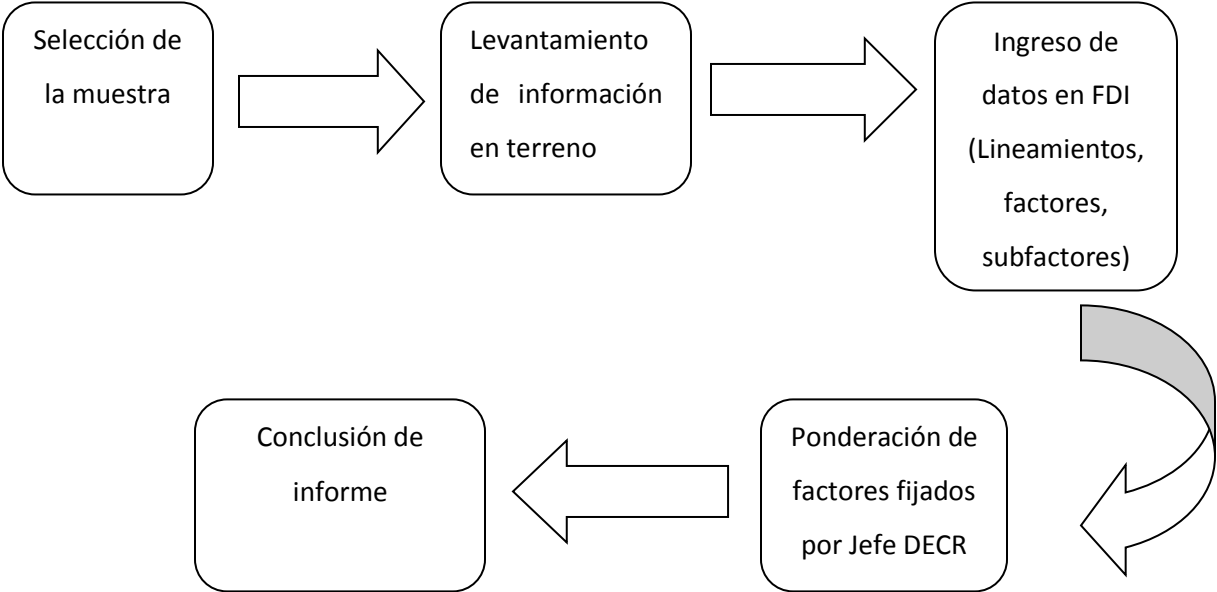
El inspector debía recomendar en el informe acciones de mejoramiento concretas en ciertas materias. Para el caso que el defensor inspeccionado haya sido evaluado previamente, el informe debía contener un capítulo destinado a verificar avances en las observaciones realizadas en el anterior informe. En cuanto al informe, este debía contener un breve análisis de cada una de las causas revisadas. En ella se debía efectuar un relato sucinto de las actividades relevantes de defensa, con un comentario de la actuación del defensor en las gestiones de mayor relevancia y un análisis cualitativo de aquellas. El inspector debía

además hacer un análisis más acucioso en las causas que incidían directamente en su apreciación personal y que servían de base al juicio emitido sobre la calidad de la prestación de defensa, sobre sus conclusiones y en especial aquellas que servían de fundamento para la calificación de sobresaliente, bueno, irregular o deficiente aludiendo solo en forma general a aquellas causas que se calificaran como buena o sobresaliente. Finalmente, el inspector debía hacer un resumen sobre el nivel de cumplimiento de los estándares, mencionar las mejores prácticas identificadas y el desempeño del defensor en las causas evaluadas.

En cuanto al control de la labor desarrollada por los inspectores, se establece que corresponderá al Departamento de Evaluación, Control y Reclamaciones determinar los mecanismos y condiciones para efectuar el control del desempeño de los inspectores y administradores de las inspectorías. Sin perjuicio de aquello, se establece como obligación de dicho departamento, el generar planes de capacitación de modo regular a los inspectores que incorpore materias teóricas y prácticas, pasantías u otras actividades análogas. Asimismo, con el fin de detectar brechas y necesidades de capacitación dicho departamento podía realizar mediciones y pruebas periódicas a los inspectores, las que serían aplicadas y evaluadas por éstos en conjunto con otros departamentos o unidades según el caso.

No obstante los ajustes que se realizan al modelo de inspecciones, nuevamente surgen numerosas críticas y cuestionamientos internos acerca de la pertinencia, fiabilidad y validez del instrumento utilizado como también de los resultados obtenidos en las inspecciones. Ello obligó a la autoridad institucional a introducir ajustes urgentes a la metodología utilizada. Es así, que mediante Resolución Exenta del Defensor Nacional N° 3428, de fecha 15 de diciembre de 2009, se dicta una nueva instrucción que regula el sistema de inspecciones y deroga la normativa anterior. Sobre el origen de la inspección, se estableció que éstas podían ser ordinarias o reactivas. Estas últimas serían excepcionales, recaerían sobre determinados casos y serían ordenadas fundadamente por el Jefe del Departamento de Evaluación, Control y Reclamaciones o por el Defensor Nacional. Acerca del objeto de la inspección, se estableció dos tipos de inspecciones denominadas “administrativas” o de “defensa”. Se consideran inspecciones administrativas aquellas que tenían como propósito verificar los procedimientos administrativos del prestador del servicio, revisar las instalaciones en que se desarrollan las tareas y en general, el cumplimiento de normas

contractuales y legales en la prestación de defensa. En tanto, se consideran inspecciones de defensa, aquellas que verifican el desempeño de los defensores en el ejercicio de la prestación de defensa pública. Esto es muy relevante, puesto que por primera vez se establece una separación entre las materias o ámbitos de la prestación de defensa que son evaluados por la inspección, lo que como se verá tiene enorme implicancia en el actual modelo de inspección. En cuanto a la metodología a utilizar, un primer aspecto que se regula es el relativo a la muestra a inspeccionar, la que es determinada por un Profesional de Apoyo de las inspectorías quien debía seleccionar las causas que formaban parte de la muestra de acuerdo a los criterios de focalización fijados por el Defensor Nacional a propuesta del Departamento de Evaluación, Control y Reclamaciones. Sería este profesional quien confeccionaba y entregaba al inspector la nómina de las causas revisadas. En cuanto al proceso de levantamiento de información, el inspector llenaba una planilla o Formulario de Inspección (FDI) registrando las actividades evaluadas las que eran agrupadas en base a lineamientos, factores y subfactores, los que luego eran ponderados de acuerdo a los factores que determina el Jefe del Departamento aludido. Después, el resultado de las ponderaciones de los lineamientos de inspección que arrojaba el FDI servía de base para la escala de evaluación que utilizaba el inspector en las conclusiones de su informe. El siguiente cuadro representa el procedimiento utilizado para la elaboración de las inspecciones.



Fuente: Propio autor

Respecto de la fuente de información el inspector debía consultar entre otros: a) Carpeta del caso; b) Registro de audio de las audiencias relevantes o asistencias a las mismas; c) Datos que proporcione el defensor; d) Datos que proporcione el imputado o condenado privado de libertad; e) Oficios, planillas u otros documentos relevantes; f) Libro de visita de cárcel; g) Revisión de SIGDP- SIAR; y h) Otros que el inspector estime relevantes. En cuanto a la metodología de la inspección, este modelo reitera que el inspector debe utilizar el juicio experto basado en su experiencia y conocimientos teóricos en materias técnicas vinculadas al ejercicio de la prestación de defensa penal pública, los Estándares de Defensa penal pública, las regulaciones internas de la Defensoría en materia de prestación de defensa y las normas legales y reglamentarias que regulan la actividad del defensor penal público. El análisis del desempeño del defensor debía contener una apreciación del inspector en base a la evaluación detallada de las gestiones que realizó el defensor en las causas inspeccionadas, para lo cual el inspector debía verificar el cumplimiento de las obligaciones del defensor en cada una de las causas que forman parte de la muestra, relatando las actividades de defensa que estima necesarias para fundar su análisis de la causa. En lo que concierne al formato del informe, en primer término debía contener la información relativa a los datos de la inspección, luego un breve análisis de cada una de las causas de la muestra que era identificada por el nombre del imputado, RUD, delito, tipo de procedimiento, fecha de inicio, medidas cautelares decretadas, plazo de investigación y forma de término. Después el inspector debía realizar un relato resumido de las actividades relevantes de defensa en cada una de las causas revisadas. Se exigía un análisis más acucioso cuando se trataba de causas que inciden directamente en la apreciación personal del inspector y que además servían de base al juicio emitido sobre la calidad de la prestación del servicio de defensa en su conclusión. Finalmente, el inspector debía emitir una opinión sobre el desempeño del defensor que había sido inspeccionado respecto de las causas que forman parte de la muestra relacionado con el cumplimiento de los estándares de defensa, calificando su desempeño de acuerdo a los siguientes conceptos: a) Sobresaliente; b) Muy bueno; c) Bueno; d) Suficiente; y e) Deficiente.

Para asignar dicha calificación el inspector debía considerar la siguiente escala:

Calificación	Escala
Sobresaliente	En FDI se observa cumplimiento de un 98% a un 100% de los lineamientos de inspección evaluados
Muy bueno	En FDI se observa cumplimiento de un 90% a un 97% de los lineamientos de inspección evaluados
Bueno	En FDI se observa cumplimiento de un 80% a un 89% de los lineamientos de inspección evaluados
Suficiente	En FDI se observa cumplimiento de un 70% a un 79% de los lineamientos de inspección evaluados
Deficiente	En FDI se observa cumplimiento de un 1% a un 69% de los lineamientos de inspección evaluados

Fuente: Propio autor obtenida de Oficio DN n°757 de fecha 08 Septiembre de 2009

En caso que el defensor hubiese sido evaluado con anterioridad, el informe de inspección debía incluir un capítulo destinado a verificar la existencia de avances en las materias objeto de observación. Asimismo, en caso que se constatará deficiencias en la prestación de defensa el informe debía recomendar acciones de mejora concretas. Finalmente, se introduce en este modelo un sistema de doble control formal de la evaluación, para lo cual el inspector informante - una vez elaborado el informe- debía remitirlo al Encargado Zonal respectivo quien junto con verificar el cumplimiento de la regulación vigente, debía corroborar que se hayan respetado los criterios de focalización, que el defensor haya sido evaluado conforme a la tabla fijada en dicha normativa y en general, que se respetaran los criterios establecidos por el DECR tanto para la realización de la inspección como la elaboración del informe.

Una de las principales críticas que se formulan a este modelo era lo complejo y en ocasiones innecesario, de la información contenida en los informes, por cuanto la evaluación seguía focalizándose en aspectos considerados más bien formales que sustantivos de la prestación de defensa. Se estimó necesario simplificar aun más el formato y contenido de los informes de inspección, de modo de privilegiar la opinión del experto basada en los conocimientos teóricos y su reconocida experiencia sobre el nivel de



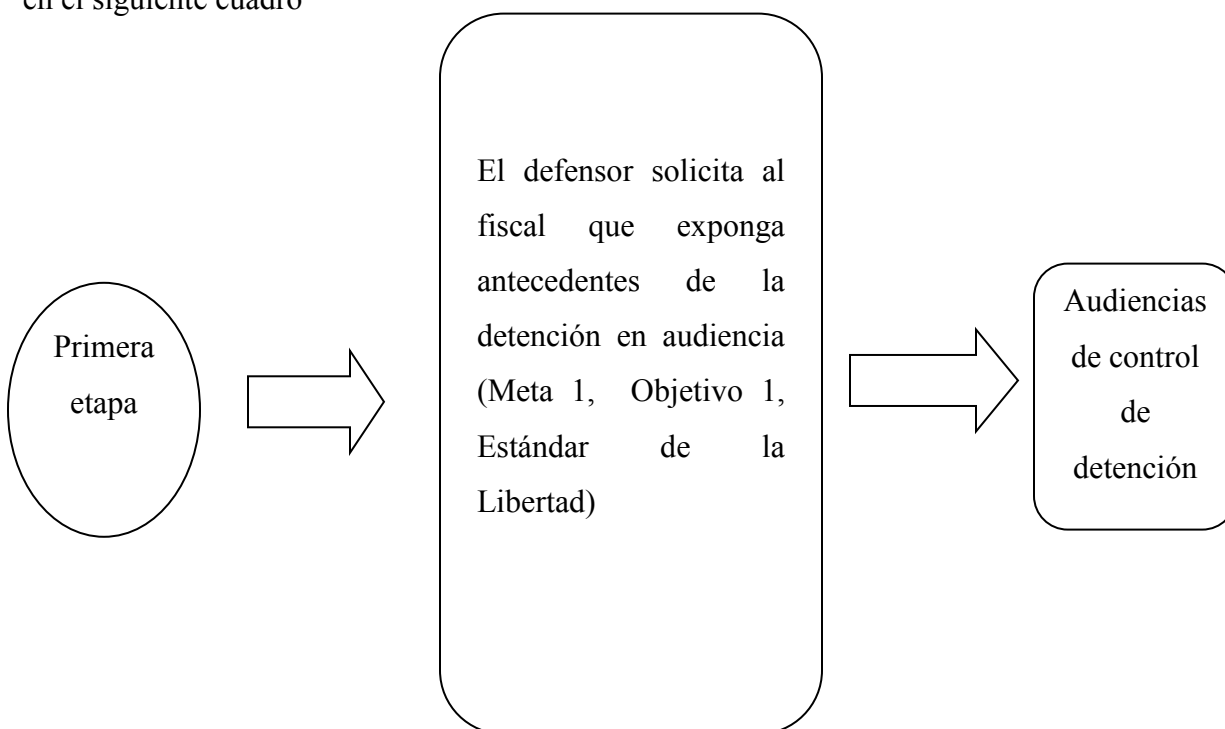
cumplimiento de los estándares de defensa y del desempeño del defensor. Asimismo se consideró necesario unificar los criterios o juicio experto de los inspectores respecto de la forma en que efectuaban dicha evaluación.

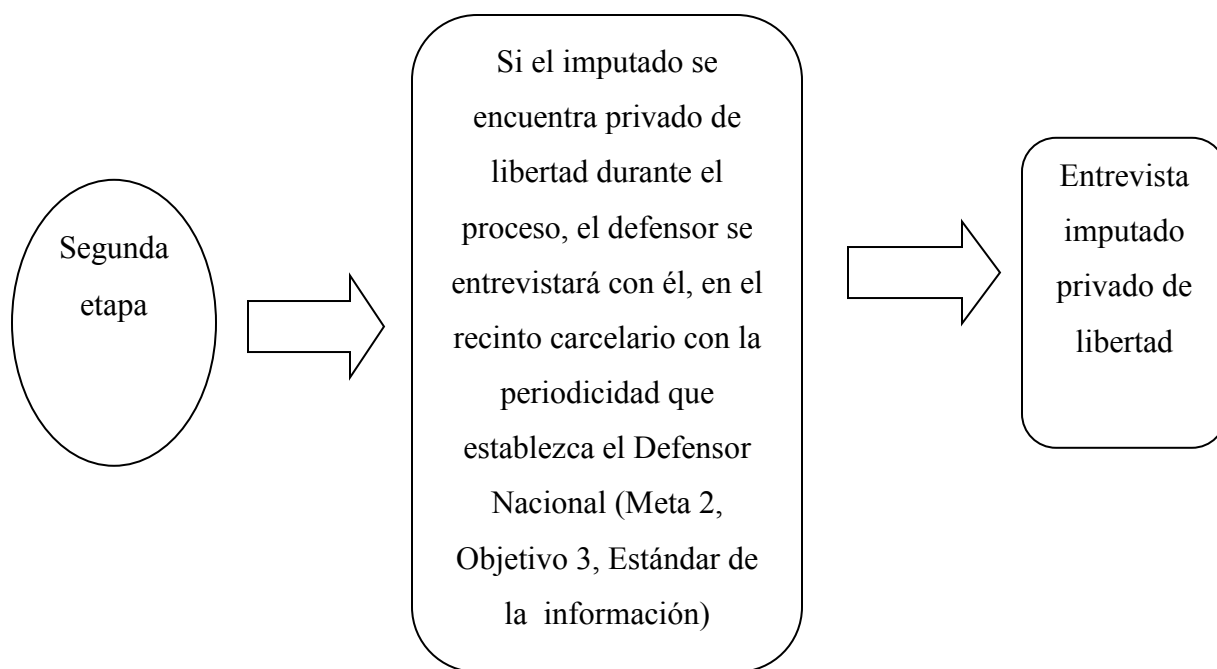
Por consiguiente, por medio de Resolución Exenta del Defensor Nacional N° 2096, de fecha 30 de Junio de 2011, nuevamente se introducen modificaciones al modelo de evaluación y se aprueba la guía metodológica para la elaboración de los informes de inspección. De acuerdo a esta normativa el método utilizado para la confección de los informes de inspección sigue siendo el juicio experto. Para ello, se establecen nuevos criterios y orientaciones básicas a las que se deben ceñir los inspectores en lo relativo al contenido y el formato utilizado en los informes de inspección. También se reitera la necesidad de que las inspecciones se focalicen en aspectos de fondo o sustantivos del desempeño de la defensa penal por medio de un juicio experto fundamentado, excluyendo de esta revisión de manera explícita, ámbitos más bien formales de la prestación de defensa los que serían evaluados por otros instrumentos de control como son las auditorías externas. Asimismo, se plantea como necesidad establecer un marco general acerca de los criterios comunes de evaluación de determinadas acciones de defensa penal, tanto para estimar un buen o mal cumplimiento de los estándares de defensa en las distintas actuaciones realizadas por el defensor, de modo de contar con un significado común o consensuado acerca de las notas que se asignarían por el inspector, las que de acuerdo a la nueva metodología corresponderían al tramo de 1 a 7. Con ello persiguió evitar arbitrariedades en la calificación del defensor, dado el carácter eminentemente subjetivo de este tipo de evaluaciones.

Específicamente en lo que concierne al juicio experto, este es definido como la opinión o conjunto de opiniones fundadas, que formulan los inspectores acerca del desempeño de los defensores en el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en los estándares de defensa. El juicio experto se basa en una declaración o juicio de valor sustentado en argumentos jurídicos y técnicos contundentes, calificación que es validada por la autoridad que la institución confiere a quienes se desempeñan como inspectores de acuerdo a esta normativa. Esta evaluación correspondía a un veredicto que se emitiría sobre el trabajo de los defensores el cual se genera por medio del análisis de todos los hitos que se estiman son relevantes en el proceso penal. Se consideraba que esta evaluación debía identificar por

una parte los puntos críticos en la prestación de defensa y su vinculación con aspectos relativos a la vulneración de derechos fundamentales que son garantizados por medio de los estándares de defensa y por otro lado, las prácticas constitutivas de desempeño sobresaliente. Por tanto, será la observación y el análisis de las distintas fuentes de información unido a los conocimientos y experiencia acumulada lo que le confiere al inspector el carácter de experto. De acuerdo a la guía metodológica, el juez experto debe fundamentar suficientemente sus opiniones o conclusiones explicitando los motivos por los que consideró justificado o no justificado, adecuada o inadecuada una actuación de defensa, no bastando simplemente la simple constatación formal o descripción de un determinado hecho.

En cuanto a la forma en que es evaluado el cumplimiento de los estándares se introducen modificaciones al modelo distinguiendo esta evaluación dos partes. La primera, en la cual se evalúa el cumplimiento de determinados objetivos y metas de ciertos estándares en relación con audiencias específicas, y una segunda parte, que evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas presentes en estándares de carácter transversal, que son evaluables en más de un tipo de audiencias y que además están presentes en el conjunto de actividades y gestiones que realiza el defensor sea de carácter judicial o extrajudicial. Esto se ejemplifica en el siguiente cuadro





Fuente: Propio autor obtenida de Resolución Exenta DN n°2096 de fecha 30 Junio de 2011

Luego, cada una de las metas evaluadas el inspector se debía asignar una nota de 1 a 7 sobre el desempeño del defensor. El siguiente cuadro ejemplifica este procedimiento.

Estándar	Objetivo	Meta	Notas	Promedio	Promedio final
Estándar de la defensa	Objetivo 1	Meta 1	5,0	4,0	4,5
		Meta 2	4,0		
		Meta 3	3,0		
	Objetivo 2	Meta 2	6,0	5,0	
		Meta 3	4,0		
Estándar de la dignidad	Objetivo 1	Meta 1	7,0	7,0	6,0
	Objetivo 2	Meta 1	5,5	5,0	
		Meta 2	4,5		
Estándar de la prueba	Objetivo 1	Meta 2	6,0	6,0	6,0
	Objetivo 2	Meta 1	7,0	7,0	
		Meta 2	7,0		

	Objetivo 4	Meta 6	5,0	5,0	
--	------------	--------	-----	-----	--

Fuente: Propio autor obtenida de Resolución Exenta DN n°2096 de fecha 30 Junio de 2011

Posteriormente, de la sumatoria de las notas se obtendría un promedio simple por cada uno de los estándares evaluados y posteriormente una nota final al que se asignaba alguno de los siguientes conceptos: a) Sobresaliente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Suficiente; e) Deficiente; g) Malo; y h) Muy Malo. A cada uno de estos conceptos se le asocia una nota en la escala de evaluación académica de 1 a 7, que se determina de acuerdo al nivel de cumplimiento alcanzado por el defensor. Si bien la metodología anterior contemplaba una calificación similar, el nuevo modelo amplía la posibilidad de evaluar negativamente el desempeño del defensor incorporando dos nuevas categorías: a) malo y b) muy malo. Con ello la evaluación deficiente deja de ser la más insatisfactoria, y por tanto se agregan dos niveles inferiores, lo que amplía la posibilidad de focalizar la evaluación en ámbitos insatisfactorios de la prestación de defensa.

Asimismo, y como se verá en el cuadro siguiente, cada uno de estos conceptos fue definido por la normativa institucional. Con ello se buscaba otorgar mayor certeza acerca de los elementos que eran considerados para calificar la labor realizada por el defensor en una de estas categorías.

Nota	Concepto	Definición
7	Sobresaliente	Cumplimiento pleno del estándar en su máxima expresión. Excelencia e innovación, práctica a ejemplar en lo técnico y compromiso con el imputado y su defensa. Cumplimiento extraordinario. Obtiene resultados óptimos para su representado
6	Muy bueno	Cumplimiento de alta calidad, agota todos los medios disponibles en favor de su representado y los ejerce con particular destreza. Cumplimiento sobre lo esperado
5	Bueno	Cumplimiento con el propósito del estándar y la meta. Cumplimiento cabal de las prescripciones del estándar

4	Suficiente	Cumplimiento elemental y mínimo. En el límite aceptable del estándar, sus objetivos y metas
3	Deficiente	Cumplimiento insatisfactorio, parcial y/o rudimentario en relación a las prescripciones del estándar, sus objetivos y metas
2	Malo	Incumplimiento del estándar, sus objetivos y metas
1	Muy malo	Incumplimiento de las prescripciones del estándar que perjudica los intereses del imputado, afecta negativamente a la defensa e impacta en sentido contrario del estándar. Evidencia ignorancia del derecho y del sentido del rol del defensor.

Fuente: Propio autor obtenida de Resolución Exenta DN n°2096 de fecha 30 Junio de 2011

De este modo, el inspector al evaluar el desempeño del defensor y asignar la calificación respectiva dispondría de un antecedente mas objetivo proporcionado por el promedio de notas asignado a cada de uno de los estándares evaluados, lo que se ejemplifica siguiendo el caso anterior en el siguiente cuadro:

Estándar	Promedio
Estándar de la defensa	4,5
Estándar de la dignidad	6,0
Estándar de la prueba	6,0
Resultado promedio de la inspección	5,5 BUENO

Fuente: Propio autor obtenida de Resolución Exenta DN n°2096 de fecha 30 Junio de 2011

Asimismo, para aquellos casos en los que por diversos motivos no fuese posible evaluar el desempeño del defensor se admitía la posibilidad de considerar como no medible dicha meta. Otro de los aspectos interesantes en esta nueva metodología fue la obligación que se impone al inspector de formular observaciones finales que justificaran la nota promedio asignada al defensor evaluado y el deber de recurrir a diferentes fuentes de información,

debiendo además considerar no solo la versión del imputado sino también la estrategia de la defensa, teoría del caso y cualquier otro antecedente que sea de utilidad para fundar su juicio experto.

Este modelo de evaluación nuevamente es objeto de cuestionamientos internos acerca de la validez y pertinencia de resultados y en especial de la forma en la cual se obtenía la información sobre el desempeño de los defensores. Ello motiva que dicho instrumento sea revisado, y será mediante Resolución Exenta del Defensor Nacional N°1137, de fecha 16 de abril de 2012, que se realizan ajustes a la normativa que regula el sistema de inspecciones y deroga la normativa anterior. Se considera necesario contar con un instrumento que permita unificar de mejor modo los criterios -hasta entonces- utilizados por los inspectores para evaluar a los defensores, incorporando a los estándares que serán medidos, ciertos criterios que la autoridad institucional considera útiles para guiar al inspector, tanto respecto de las actuaciones del defensor que se espera sean evaluadas, como también de la calificación que se asocia a dicho incumplimiento. Para hacerlo más claro, la normativa contiene ciertos ejemplos de la medición que realizarán por medio de este juicio experto. Evidentemente, si bien esta metodología tiene la ventaja de homologar los criterios de evaluación focalizando los ámbitos o aspectos de la prestación de defensa y actuación del defensor que serán medidos, como contrapartida limita o restringe el campo de acción del evaluador ya que supedita el desarrollo de la evaluación a dichos criterios normativos impuestos por la autoridad reduciendo el juicio experto a la constatación o no una situación determinada.

Se trata mas bien de un control previo sobre la labor realizada por el inspector. En todo caso, este modelo proporciona al defensor evaluado elementos más objetivos y brinda mayor certeza acerca de los aspectos que serán medidos y de la forma que dicha actuación será calificada por medio del juicio experto.

El siguiente cuadro proporciona un ejemplo de este modelo:

Estándar	Objetivo	Meta	Situación evaluada	Caso	Nota
De la defensa	El defensor estructura la labor de defensa en conformidad con la voluntad y decisión que adopta el imputado	El defensor consulta al imputado o imputada cada decisión jurídica relevante y actúa conforme a la voluntad de su representado	Inspector emite juicio experto sobre si el defensor respeta versión del imputado; si diseña en conjunto con imputado estrategia de defensa y si realiza actividad investigativa para respaldar la versión del imputado	Defensor no consulta previamente al requerido si efectivamente desea admitir o no responsabilidad	1
				Defensor no consulta previamente a imputado si efectivamente desea ser enjuiciado a través de un procedimiento abreviado	1

Fuente: Propio autor

Asimismo, se estimó necesario que las inspecciones estén orientadas a identificar áreas o ámbitos de la prestación deficitaria de la defensa más que aspectos sobresalientes de su desempeño lo que venía germinándose en la metodología anterior. Se mantiene la idea que las inspecciones deben focalizarse en aspectos de fondo o sustantivos de la defensa penal por medio de un juicio experto. Además se exige que las conclusiones de los evaluadores deban estar debidamente fundamentadas para evitar arbitrariedades en la calificación del defensor. En lo que respecta al juicio experto, si bien se mantiene como metodología utilizada en las inspecciones. El juicio experto es entendido como la opinión o conjunto de opiniones fundadas que formulen los inspectores respecto del desempeño de los prestadores

de defensa penal pública de acuerdo a la lógica, los conocimientos técnicos y la experiencia. Como se observa, se incorpora un nuevo criterio de evaluación, basado no solo en los conocimientos teóricos o expertiz en la defensa penal del inspector, sino además se recurre a los elementos de juicio que proporcionan los principios de la lógica y que deben ser considerados y estar presentes en la elaboración del razonamiento aplicado para arribar a una conclusión determinada. Asimismo, con el objeto de fortalecer la idea de focalizar este sistema de evaluación en ámbitos sustantivos de la defensa y no en otras cuestiones que si bien están vinculadas al quehacer diario de los defensores corresponden a asuntos más propios de la gestión administrativa de defensa. De este modo, se determina que las inspecciones evaluarán sólo los dos primeros grupos de estándares de defensa, esto es: a) Los que regulan la competencia profesional del abogado en las actividades de la defensa; y b) Los que norman la relación del defensor con su cliente. Por consiguiente, las actuaciones del defensor que se encuentran reguladas normativamente en el estándar de la gestión de defensa –que pertenece el tercer grupo de estándares- serán medidos y controlados por medios de otros sistemas de evaluación de la institución como las auditorías externas.

La actual metodología mantiene el uso de una escala de evaluación académica con graduación de notas de 1 a 7 como el modelo anterior, sin embargo se modifica el significado o definición de cada una de las notas de evaluación, ampliándose su contenido. Con ello se persigue homologar de mejor modo los criterios utilizados para evaluar el nivel de cumplimiento o incumplimiento de los estándares de defensa, considerando además el grado o nivel de perjuicio que conlleva la actuación o desempeño del defensor para los derechos y garantías del imputado o cliente en un caso determinado.

Nota	Concepto	Definición
7	Sobresaliente	Cumplimiento pleno del estándar en su expresión máxima. Denota excelencia e innovación, con actuación de práctica ejemplar, tanto en lo técnico como en el área del compromiso con el imputado y su defensa. Cumplimiento extraordinario. Importa observancia o cumplimiento de las metas, objetivos y estándares de defensa con excelencia y/o sentando



		jurisprudencia en materia de derechos y garantías de los imputados
6	Muy bueno	Cumplimiento de alta calidad, agota todos los medios disponibles en favor de su representado y los ejerce con particular destreza. Cumplimiento por sobre lo esperado de las metas, objetivos del estándar.
5	Bueno	Cumplimiento con el propósito del estándar y la meta. Cumplimiento de las prescripciones del estándar, sin destacar particularmente en algún aspecto de la prestación de defensa penal pública
4	Suficiente	Cumplimiento elemental y mínimo. En el límite básico aceptable del estándar. Se califican con esta nota aquellas metas cuyas inobservancia coloca en riesgo o peligro de una envergadura menor los intereses, derechos y/o garantías del imputado, sin provocarle un perjuicio
3	Deficiente	Cumplimiento insatisfactorio, parcial y/o rudimentario en relación a las prescripciones del estándar, poniendo en serio riesgo o peligro los intereses, derechos y/o garantías del imputado o le provoca un daño o perjuicio por negligencia o impericia del defensor
2	Malo	Incumplimiento del estándar, sus objetivos y metas, que afecta derechos, intereses, derechos y/o garantías del imputado provocando daño o perjuicio al imputado
1	Muy malo	Incumplimiento de las prescripciones del estándar que perjudica los derechos, garantías e intereses del imputado, afecta negativamente a la defensa e impacta en sentido contrario del estándar. Evidencia ignorancia del derecho y del sentido del rol de

		defensor.
--	--	-----------

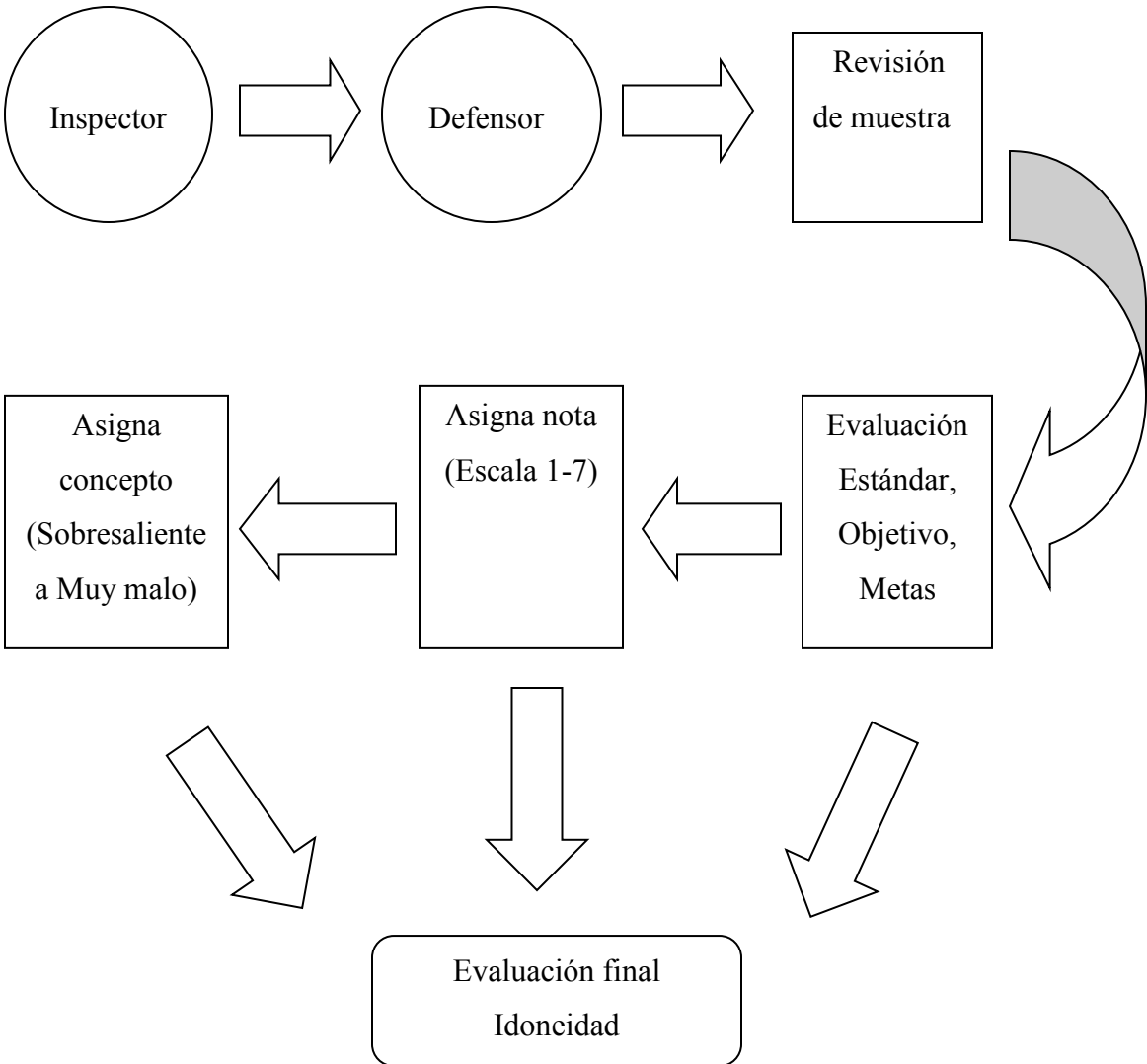
Fuente: Propio autor obtenida de Resolución Exenta DN n°1142 de fecha 16 abril de 2012

Finalmente, será en base a la información proporcionada por esta escala, lo que posibilita al inspector emitir una opinión general sobre el desempeño del defensor utilizando para ello su juicio experto. En todo caso, dicha evaluación no se radica solo en el promedio de notas obtenido, el cual es concebido solo como un elemento orientador utilizado en la evaluación final. Para esto y de acuerdo a la actual metodología, el inspector -utilizando su juicio experto- debe realizar un análisis general de las metas evaluadas, las notas y conceptos asignados a cada una de ellas y luego determinar el nivel de desempeño alcanzado por el defensor de acuerdo a una de las siguientes categorías:

Defensor idóneo	Aquel que observa una adecuada actitud y disposición en el ejercicio de la defensa, cumpliendo los requerimientos fundamentales establecidos en los estándares de defensa penal pública, en la representación de imputados o imputadas por crímenes, simples delitos o faltas
Defensor idóneo con reparos	Aquel que cumple con el concepto señalado precedentemente, pero que en su desempeño se pesquisan deficiencias que inciden en la calidad de la prestación de la defensa o implican un riesgo del cumplimiento de los estándares sin llegar a provocar necesariamente perjuicio para los imputados, deficiencias que se estiman perfectibles en actividades de mejora
Defensor inidóneo	Aquel que en el ejercicio de la defensa no presenta una adecuada actitud y disposición para el desempeño de sus funciones infringiendo los requerimientos establecidos por los estándares de defensa penal pública perjudicando los intereses de sus representados y representadas

Fuente: Propio autor obtenida de Resolución Exenta DN n°1142 de fecha 16 abril de 2012

La calificación acerca de la idoneidad del desempeño del defensor corresponde finalmente al resultado de la evaluación que se realiza por el inspector, lo que determina las acciones que la institución debe implementar con el propósito de mejorar ámbitos de la prestación que pudieran aparecer como deficitarios o en su caso, resolver acerca de la continuidad o no del defensor como prestador de defensa. Dicha evaluación requiere evidentemente de la apreciación o juicio experto del evaluador, de ahí que cobre mayor relevancia los criterios o factores concebidos por la institución para dotar de objetividad, ecuanimidad y contenido a dicha valoración. El siguiente cuadro representa el ciclo del actual modelo de inspección:



Fuente: Propio autor obtenida de Resolución Exenta DN n°1142 de fecha 16 abril de 2012

Como se aprecia, la Defensoría Penal Pública ha realizado un esfuerzo permanente contar con un instrumento de evaluación de calidad de la prestación de defensa que cumpla con estándares básicos de objetividad, imparcialidad, eficiencia, certeza, entre otros. Dicho proceso no ha sido sencillo, dada la falta de conocimiento y expertiz en la evaluación de un ámbito tan complejo de abordar como es, el ejercicio de la abogacía en materia penal. Dicho ejercicio no ha estado exento de dificultades, de ahí las numerosas modificaciones introducidas principalmente a la metodología utilizada para la evaluación por medio de las inspecciones. Se ha avanzado significativamente en la búsqueda de un mecanismo que genere mayores niveles de confianza y aceptación de los resultados obtenidos. La incorporación dentro de la metodología de un concepto de juicio experto asociado a la forma en la que se generan estos resultados es un elemento que caracteriza al modelo vigente. Naturalmente, surge la interrogante de cuan efectiva pudiera ser - en términos de la medición de la calidad de la defensa penal- la metodología vigente, lo que será abordado en el siguiente capítulo.

De todos modos, el siguiente cuadro resume las principales características de los modelos de inspección aplicados por la Defensoría Penal Pública

Modelo provisorio 2002	Modelo 2004	Modelo 2009	Modelo 2011	Modelo vigente 2012
Evaluación cualitativa	Evaluación cualitativa y cuantitativa	Evaluación cualitativa y cuantitativa	Evaluación cualitativa y cuantitativa	Evaluación cuantitativa y cualitativa
Informe no estandarizado	Informe estandarizado	Informe estandarizado	Informe estandarizado	Informe estandarizado
Revisión formal y sustantiva de defensa	Revisión formal y sustantiva de defensa	Inspección formal y sustantiva de defensa	Inspección solo sustantiva de defensa	Inspección solo sustantiva de defensa
No se aplica metodología de juicio experto	No se aplica metodología de juicio experto	Incorpora en metodología juicio experto	Define concepto juicio experto	Amplía concepto juicio experto

Inspecciones se orientan a identificar desempeño sobresaliente y deficiente	Inspecciones se orientan a identificar desempeño sobresaliente y deficiente	Inspecciones se orientan a identificar desempeño sobresaliente y deficiente	Inspecciones se orientan a identificar desempeño sobresaliente y deficiente	Inspecciones se orientan a determinar e identificar desempeño deficiente
No se utiliza (FDI) ni estaca de graduación académica (notas 1 a 7)	Se utiliza (FDI)	Se utiliza (FDI)	Se utiliza escala de graduación académica (notas 1 a 7)	Se utiliza escala de graduación académica (notas 1 a 7)
No se considera la categorías de idoneidad del defensor	No se considera la categorías de idoneidad del defensor	No se considera la categorías de idoneidad del defensor	No se considera la categorías de idoneidad del defensor	Se utilizan categorías acerca de la idoneidad del defensor
Evalúan todos los estándares en todas las actuaciones de la defensa	Evalúan todos los estándares en todas las actuaciones de la defensa	Evalúan todos los estándares en todas las actuaciones de la defensa	Evaluación de estándares específicos y transversales	Evalúa solo estándares de competencias profesionales de defensor y relación cliente
No existe un control cruzado o doble control de los informes de inspección	No existe un control o doble control cruzado de los informes de inspección	No existe un control cruzado o doble control de los informes de inspección	No existe un control cruzado o doble control de los informes de inspección	No existe un control cruzado o doble control de los informes de inspección

Fuente: Propio autor obtenida de la normativa que regulan los distintos sistemas de inspección de la

Defensoría Penal Pública

### **13.- Análisis de las Metodologías y procedimientos de inspecciones utilizados por la Defensoría Penal Pública desde la implementación de la reforma judicial en Chile**

Como se señalara, uno de los desafíos más importantes que debió enfrentar la Defensoría Penal Pública desde su creación, fue contar con un mecanismo que le permitiera evaluar el desempeño profesional de los abogados en el ejercicio de la defensa penal. Al no existir información disponible sobre modelos que realizaran este tipo de evaluaciones –al menos en la praxis jurídica nacional- era necesario sentar las bases de lo que sería mas tarde el actual modelo de inspecciones. Para ello fue necesario conciliar los diversos intereses y conflictos en juego, armonizar los recursos humanos y materiales disponibles, todo ello con el fin de generar un instrumento que brindara a todos los partícipes de dicho proceso las garantías esenciales, que permitieran adoptar medidas que contribuyeran efectivamente a un proceso de mejora continuo de la calidad de la prestación del servicio de defensa penal. El camino recorrido no ha estado exento de críticas o cuestionamientos, tanto respecto de la manera en que se han realizado estas evaluaciones como el contenido de las mismas, lo que ha motivado las numerosas modificaciones introducidas a la metodología y los procedimientos utilizados en dicha evaluación. Prueba de la preocupación permanente de la institución por mejorar este mecanismo de control han sido los permanentes cambios introducidos en la normativa que regula el sistema de inspecciones desde la entrada en vigencia de la reforma procesal penal en el país.

Un análisis comparado de los distintos modelos de inspección aplicados, nos permite constatar la existencia de ciertos elementos comunes y por tanto, que se han mantenido en el transcurso de los años. Así por ejemplo, que las inspecciones se realizan sin aviso previo, recaen sobre una muestra representativas de causas, se verifican de manera de no entorpecer el trabajo del defensor, al término de la evaluación se elabora un informe que es enviado para su conocimiento y observaciones al defensor inspeccionado, etc. Asimismo se aprecia la existencia de aspectos que claramente son diferenciados y que posibilitan observar los cambios de enfoques y técnicas que se han introducido a dichos procesos.

Si bien, varias de estas modificaciones se relacionan con aspectos más formales, para los fines de esta tesis sólo nos abocaremos a analizar aquellas materias que tienen directa

relación con cuestiones de fondo por ser precisamente sobre lo cual recaerá esta investigación.

Esta definición no es azarosa, por cuanto ello obedece precisamente a la necesidad de contar con un estudio más acabado acerca de aspectos más bien sustantivos de las inspecciones de modo de establecer si efectivamente, las modificaciones de que han sido objeto, han incidido o no, en la forma en que se han realizado estas evaluaciones. Con ello se persigue conocer si los cambios introducidos en el sistema han generado los efectos que se tuvieron en cuenta al momento de su elaboración.

#### **a.- Metodología de evaluación. Juicio experto**

Una primera cuestión que se debe analizar es la metodología utilizada para la confección de los informes. El sistema de inspecciones ha experimentado cambios significativos en la forma que el inspector debe realizar el análisis del conjunto de antecedentes e información que dispone al valorar con un criterio de experto una determinada actuación de defensa.

El denominado juicio experto corresponde a un concepto y método utilizado efectivamente en las ciencias de la investigación para evaluar el desempeño profesional de otros, mecanismo que se encuentra íntimamente relacionado con el perfil o características profesionales de quienes emiten este tipo de juicio o valoración. Desde sus inicios, las inspecciones fueron concebidas como evaluaciones realizadas por profesionales abogados con vastos conocimientos y expertiz en defensa penal, no obstante no existir un reconocimiento formal o explícito de su calidad de juez experto. Es a partir del año 2008, cuando se instala y asocia de manera incipiente y oficial el concepto de juicio experto al método de evaluación de las inspecciones. En ese entonces, el juicio experto se asociaba más bien a las características personales de quienes realizaban estas evaluaciones, puesto que se trataba de profesionales, a quienes se les reconocía sus conocimientos teóricos en materia de defensa penal. Se trató de una primera aproximación institucional al concepto de juicio experto, por cuanto la normativa que regulaba el sistema de inspección no establecía como otro requisito la experiencia profesional de los inspectores. Será precisamente con la modificación al sistema de inspección del año 2009, que se amplía este concepto de juicio de experto, incorporando como elemento no sólo los conocimientos teóricos que debían tener los inspectores, sino además su experiencia práctica en defensa pública.

Posteriormente, con la nueva guía metodológica del año 2011 se establece de manera más clara y categórica el carácter experto que debía ser utilizado por los inspectores en la observación y análisis de la información recogida durante el proceso de inspección. Dicho ejercicio quedaba condicionado a los conocimientos y experiencia acumulada por el inspector lo que brindaba a éste el carácter de experto. Precisamente, es la experiencia la que le permitía al inspector ponerse en una situación similar a la evaluada y determinar si el comportamiento o actitud asumida por el defensor en una situación concreta se ajustaba a los parámetros exigidos. Tanto el conocimiento como su expertiz, es lo que permitiría al inspector estar en condiciones de emitir una opinión fundada sobre el desempeño profesional de los defensores y por ende, evaluar la existencia o no de un incumplimiento de los estándares que regulan la actuación de defensa. Finalmente en el año 2012, se amplía el concepto de juicio experto en términos de que las opiniones de los inspectores deben basarse además en la aplicación de los principios que emanan de la lógica.

Relacionado con lo anterior, importa analizar el proceso de selección de quienes realizan las inspecciones. Como se señaló, durante los primeros años, estas evaluaciones eran realizadas por profesionales del Departamento de Evaluación, Control y Reclamación de la Defensoría Nacional designados por la autoridad del servicio. A partir del año 2004, dicha labor es encomendada a un staff de profesionales – compuesto en su mayoría abogados-contratados en calidad de inspectores. Se trata de profesionales que en su momento fueron seleccionados por la institución para evaluar el desempeño de los defensores. En su mayoría se trataba de abogados que se habían desempeñado de manera destacada como defensores penales públicos. Era precisamente esta característica la que -en ese entonces- les permitía a los inspectores posicionarse como referentes en el ámbito de la defensa. Sin embargo, los cuestionamientos suscitados con ocasión de la validez y confiabilidad de estas evaluaciones han puesto en duda la calidad de experto de los inspectores, ya que no obstante las medidas que se han adoptadas, sigue siendo un antecedente objetivo la falta de ejercicio práctico en la defensa penal. Se trata de profesionales que ejercieron defensa en los inicios de la reforma procesal en el país, pero que luego se han abocado exclusivamente a evaluar el desempeño de los defensores. Esta falta de práctica de la defensa penal evidentemente, no se condice con una metodología de juicio experto que se fundamenta – entre otros- en la experiencia reconocida del evaluador. Ello supone en quien realiza un



juicio experto el dominio que le proporciona el conocimiento empírico del objeto materia de evaluación. Es dicha condición de superioridad lo que legitima y valida las opiniones técnicas realizadas en el marco de juicio de valor eminentemente subjetivo y que por tanto, requiere de otras condiciones asociadas –en este caso- a las características personales y antecedentes profesionales de quienes las emiten para su reconocimiento y aplicación. Frente a esta debilidad que presenta el modelo de inspecciones, la institución ha optado por validar normativamente las opiniones emitidas por el inspector, ya que según la guía metodológica del año 2012, la declaración de valor realizada por el inspector acerca del desempeño del defensor penal público se encuentra legitimada por la autoridad que se confiere por la defensoría penal a los abogados inspectores de acuerdo a la normativa que regula el sistema de inspecciones. Es decir, el carácter de experto no sólo se sustenta en el conocimiento y expertiz reconocido -al menos desde un punto de vista formal-, sino además por la legitimidad que viene dada de su calidad de inspector. Esto último, se aleja de la concepción más teórica que existe sobre la metodología de juicio experto puesto que la validación de los juicios que se emiten en el contexto de una revisión de estas características, no debiera emanar sólo del reconocimiento conferido formal o normativamente por la autoridad, sino de sus niveles de conocimiento teórico y experiencia acumulada en la materia que se evalúa.

Como se advierte la confianza y la validez de los resultados de estas evaluaciones está íntimamente vinculado a las características personales de quienes las realizan, por tanto un elemento esencial para la vigencia del modelo es contar con profesionales que reúnan estos requisitos, puesto que la legitimidad de los juicios u opiniones que emiten estarán supeditados a su grado de experto. De ahí la preocupación e interés de la institución por brindar a la metodología utilizada para las inspecciones una base más científica asociándola a ciertos elementos que la literatura existente en la materia, reconoce como esenciales para la aplicación correcta de dicho método de evaluación, conservando aspectos propios de la defensa penal.

#### **b.- Objetivos de la evaluación. Inspecciones sustantivas y formales**

Otros de los aspectos que importa analizar ha sido la evolución que ha experimentado desde los primeros sistemas de inspección las materias u objeto de evaluación. Como primera

cuestión, tener en presente que siempre las inspecciones han tenido como finalidad medir y evaluar el nivel de cumplimiento de los Estándares de Defensa Penal que establecen parámetros mínimos que deben ser observados por los defensores en el desempeño de sus funciones con el fin de asegurar una defensa penal de calidad. Por tanto existe una estrecha relación entre aquellos ámbitos de la prestación de defensa que deben ser satisfechos por el defensor y las expectativas que en términos de calidad debe caracterizar al servicio. De ahí que los distintos modelos de inspección evalúen el cumplimiento de los estándares de defensa teniendo en cuenta el comportamiento o actuación del defensor en un caso determinado.

La sumatoria de todas las evaluaciones particulares debe permitir al inspector formarse una impresión general sobre el desempeño del defensor y determinar si la prestación de defensa ha sido acorde a las exigencias impuestas por la institución. En este sentido los primeros modelos de inspección seleccionaban y evaluaban un conjunto de actividades que se estimaban representativas de la prestación de defensa verificando entre otros, el cumplimiento de aspectos más bien formales que debían igualmente ser observados por los defensores en el desempeño de sus funciones, tales como el mantenimiento de carpetas, el ingreso de información en las carpetas y el sistema informático, el uso adecuado de los registros, la revisión de las instalaciones en las que presta defensa, etc. Un ejemplo de aquello es el siguiente:

“De la revisión de carpetas se constata que el defensor mantiene por regla general la ficha única de ingreso, copias de las actas de audiencias, resoluciones judiciales, antecedentes aportados por el imputado, copias de sus presentaciones ante los otros intervinientes y planillas de visitas carcelarias de los imputados privados de libertad. No registra con igual rigurosidad la anotación de las gestiones realizadas en el campo de Gestiones de diligencias o notificaciones de la carpeta de defensa

Fuente: Propio autor obtenida de informe de Inspección de fecha 07 de Julio 2004

Dicha evaluación era importante por cuanto contribuía a la opinión final que se formaba el inspector acerca de la labor desarrollada por el defensor. Si bien se trataba de aspectos o cuestiones formales - que no decían directa relación con la prestación de defensa jurídica- se consideraba que formaban parte de aquellas actuaciones mínimas que debían ser realizadas del defensor, y que a su vez permitían conocer y evaluar el nivel de cumplimiento de los Estándares de Defensa.

No obstante las críticas formuladas al modelo de inspección y las modificaciones introducidas al sistema hasta el año 2008, estos ámbitos más bien asociados a la gestión administrativa de la defensa siguieron siendo evaluados por los inspectores, lo que se representa en el siguiente caso:

“Antecedentes de la carpeta: La actividad de inspección relativa a la revisión de las carpetas de defensa se encuentra asociada al cumplimiento de actividades contempladas en el estándar de la defensa, particularmente con aquellas señaladas en el objetivo 2 del mencionado estándar: “Todas las actuaciones que debe realizar el defensor son preparadas adecuadamente”, meta 1 “El defensor mantiene registro completo del caso” Paralelamente la Defensoría Penal Pública se ha preocupado de regular el cumplimiento de estos objetivos a través del Ordinario N° 116 del Sr. Defensor Nacional de fecha 10.03.2004, el cual se encuentra vigente estableciendo el contenido mínimo de las carpetas de defensa. El defensor mantiene sus carpetas un poco incompletas, en algunas faltas resoluciones judiciales, actas del tribunal y notificaciones. Faltan copias de la investigación fiscal en diez causas, sin embargo en seis de ellas se concluyó que la ausencia de documentos era injustificada.... Se observó que el defensor no cumple con los Ordinarios relativos a los traspasos de causas y delegación de audiencias”

Fuente: Propio autor obtenida de informe de Inspección de 28 de Agosto 2008

Este modelo entra en crisis cuando se observa que este tipo de evaluaciones no contribuían directamente a determinar el nivel de cumplimiento del defensor de los Estándares de Defensa que regulan ámbitos más bien sustantivos o jurídicos del ejercicio de la defensa penal. Asimismo, era evidente que inspector o experto, se encontraba sobrevaluado para realizar una medición de estas características. No se requería de un profesional con conocimientos teóricos y expertiz en defensa penal para realizar este tipo de evaluaciones. A ello se sumaba la crítica que se hacía en cuanto al grado o peso que tenía esta medición en la opinión general que se formaba el inspector el desempeño del defensor, puesto que era posible observar situaciones en las que, desde un punto de vista formal, el defensor cumplía satisfactoriamente con las exigencias impuestas por el servicio, sin embargo existían graves deficiencias en las actividades consideradas propias de la defensa, tales como la correcta elaboración de una estrategia o teoría del caso, argumentación jurídica, preparación de la defensa, etc. o viceversa. Esta situación impulsa un cambio en la metodología utilizada, y será a partir del año 2009 que se hace una primera distinción entre inspecciones administrativas y de defensa. Esta separación permite focalizar el objeto o materia de la inspección en áreas que si bien se complementan, no necesariamente debían ser medidas en un mismo proceso de inspección y por los mismos inspectores. Esta modificación fortalece el rol de experto que se reconoce al inspector y focaliza su ámbito de actuación en un área del ejercicio de la defensa más propia de sus competencias.

Con la aprobación de la nueva Guía Metodológica del año 2011, se zanja definitivamente esta situación. Las inspecciones sólo se abocarían a evaluar aspectos de fondo del desempeño de los defensores, dejando por consiguiente, a cargo de otros mecanismos de control - como las auditorías externas- la medición de actuaciones más bien formales de la prestación de defensa. Por este motivo, las inspecciones sólo evaluarían el cumplimiento de los estándares que regulan la competencia profesional del defensor y la relación del defensor con su cliente. También se establece una distinción en la evaluación de estándares que son específicos por tipo de audiencias y aquellos que son evaluados transversalmente, ya que por su naturaleza están presentes en todo tipo de audiencias.

Esta nueva metodología si bien implica un mayor grado de especialización en la labor realizada por los inspectores, tiene como contrapartida un aumento en las exigencias, tanto en términos de la fundamentación de las opiniones emitidas por el inspector, como

asimismo, la aplicación por parte de éstos de los criterios u orientaciones básicas determinadas por la institución y que se deben aplicar en la elaboración y contenido de los informes de inspección. Al homologar los criterios de evaluación se restringe el ámbito de actuación del inspector, puesto que si bien se reconoce su calidad de experto, sus conocimientos teóricos y expertiz sólo serían aplicados en la evaluación de determinadas actuaciones de la prestación de defensa que habían sido definidas previamente por la autoridad. Un ejemplo de aquello es el siguiente:

“Como se señaló precedentemente, en las 10 causas en las cuales se evaluó la audiencia de control de la detención, en 9 casos ésta se habría practicado de acuerdo a hipótesis de flagrancia contempladas en el artículo 130 del Código Procesal Penal, la cual fue latamente expuestas por el fiscal al narrar los antecedentes de la detención. En el caso de la detención por orden del Tribunal, fue el propio juez quien narra los fundamentos de la orden y luego solicita al fiscal explicar los antecedentes de la misma. En todos los casos y a continuación de ello, el Juez de Garantía interroga a los imputados, verificando los presupuestos de la detención. Finalmente, se ofrece la palabra al defensor, quien realiza las consultas, exige precisiones o refiere que ya ha revisado los antecedentes y entrevistado al cliente, por lo que no tiene observaciones. En los casos que se pudo evaluar se constató que los imputados detenidos fueron puestos a disposición del Tribunal dentro de plazo legal. El defensor cumple correctamente las prescripciones del estándar.” Nota 5.0

Fuente: Propio autor obtenida de informe de inspección de 04 de Octubre 2011

La ventaja que ofrece este modelo es que brinda a quienes son evaluados un mayor grado de certeza respecto de los criterios que serán considerados para determinar su nivel de cumplimiento o satisfacción.

No obstante aquello, en el año 2012, nuevamente se realiza ajustes a la guía metodológica utilizada para la elaboración de los informes de inspección. Este cambio elimina aquella distinción establecida entre estándares que eran evaluados para determinados tipos de audiencias y aquellos que eran evaluados de manera transversal, por lo que la evaluación de los estándares, sus respectivos objetivos y metas sería independiente de la audiencia en la que interviene el defensor. Asimismo, mantiene la idea propuesta en la metodología anterior, en cuanto a que las inspecciones se focalizarían en aspectos sustantivos o de fondo que se encuentran contenidos y regulados en los estándares relativos a la competencia profesional del abogado en las actividades de defensa y los que regulan la relación del defensor con el cliente, por lo que todas aquellas actividades comprendidas dentro del estándar relativo a la gestión administrativa de defensa serían evaluados por otros mecanismos de control.

También, con el propósito de unificar aun más los criterios de evaluación existentes, extender dicha medición a ámbitos más específicos de la labor jurídica del defensor y con el fin de identificar desempeños deficientes, se establecen en esta metodología nuevas orientaciones a los inspectores. Estas directrices no solo buscaban determinar el nivel de cumplimiento de la labor del defensor, sino además la existencia y grado de perjuicio derivado de aquella, ya sea de manera efectiva o potencial, lo que se determinaría al evaluar la lesión o puesta en peligro de los derechos, intereses y garantías del imputado.

Este nuevo enfoque buscaba precisamente identificar aspectos críticos de la prestación de defensa, que se originaran en una acción u omisión del defensor de manera voluntaria o negligente. Asimismo, este modelo imponía al inspector una exigencia mayor en cuanto a la determinación y los fundamentos en los que se basaba, para resolver en su calidad de experto, la calificación final que asignaría al defensor inspeccionado. El inspector debía realizar un juicio crítico del defensor inspeccionado, considerando en su análisis las metas de cada uno de los estándares que habían sido evaluados en relación con el conjunto de los antecedentes proporcionados por las distintas fuentes de información disponibles, y luego determinaría el nivel de idoneidad alcanzado por el defensor. Un ejemplo de aquellos es el siguiente:

“ ... Conclusión. De acuerdo a lo expuesto en el punto número 1 anterior, a las nuevas categorías contenidas en la Resolución Exenta N°1142, de fecha 16 de abril de 2012 de la Defensoría Nacional que aprueba la “Guía Metodológica para Elaboración de Informes de Inspección y a la apreciación de juicio de experto que implica una opinión fundada respecto del desempeño de los prestadores de defensa penal pública de acuerdo a la lógica, a los conocimientos técnicos y a la experiencia, en opinión de quien suscribe, el desempeño del defensor Sr. OSV debe ser calificado como idóneo, en ambas áreas evaluadas, esto es, “competencia profesional del abogado en las actividades de defensa” y “relación del defensor con el cliente”, ya que se observa una adecuada actitud y disposición por parte del defensor en el ejercicio de la defensa, cumpliendo los requerimientos fundamentales establecidos en los estándares de defensa penal pública, en la representación de imputados o imputadas por crímenes, simples delitos o faltas

Fuente: propio autor obtenida de informe de inspección de 27 de Julio 2012

### **c.- Métodos y procedimientos utilizados para evaluar el desempeño del defensor**

Otros de los aspectos que ha sido objeto de permanentes modificaciones en el sistema de inspecciones ha sido la metodología utilizada para determinar el nivel de cumplimiento alcanzado por el defensor. Para ello se ha recurrido a una evaluación más bien conceptual, en otros casos a una evaluación más cuantitativa con escala de notas y en otros un sistema mixto que combina ambos modelos de medición.

Si bien las inspecciones se realizaban de manera periódica sobre casos específicos previamente seleccionados siguiendo los criterios preestablecidos por la autoridad, era labor del inspector recoger y analizar el conjunto de los datos e información obtenida durante dicho proceso, de manera estandarizada. Esto le permite formarse una opinión general sobre el desempeño del defensor y asignar una calificación final que sea representativa del resultado de la evaluación.

Las diversas metodologías utilizadas han tenido como desafío poder establecer un criterio único que permitiera evaluar de igual modo, las actuaciones realizadas por dos o más defensores, independientemente del momento en el que se realizan como asimismo, del inspector que evalúa su desempeño. Esto permitiría establecer parámetros comunes de medición, brindaría mayor certeza a los resultados obtenidos y a partir de aquello sería posible determinar en forma precisa las acciones correctivas necesarias para una mejora en la prestación del servicio. Para ello se consideró la importancia de dotar de mayor contenido a los criterios que debían ser utilizados por los inspectores para determinar el nivel de cumplimiento o satisfacción de un estándar, describiendo en términos bastante precisos los aspectos que debían ser valorados por el inspector para calificar el desempeño del defensor de una manera determinada.

En un comienzo el sistema de inspecciones carecía de dicha pauta de evaluación, de modo tal que quedaba entregado por completo al inspector los criterios en los que se basaba para establecer si la actuación de defensa había sido conforme o inadecuada. El propio inspector determinaba en base a sus conocimientos y expertiz en la defensa penal las actuaciones que debían ser evaluadas y la manera en que dicho desempeño debía ser calificado. Dicho modelo basaba su validez y confiabilidad en las competencias técnicas del evaluador existiendo mayor libertad en la determinación y apreciación de los factores que eran evaluados, lo que de paso, generaba diferencias en la aplicación de los métodos y procedimientos aplicados. Este mayor grado de subjetividad en la apreciación del inspector precisamente impedía establecer parámetros objetivos de comparación entre la evaluación realizada a un mismo defensor en momentos distintos como asimismo, entre dos o más defensores, toda vez que la calificación final dependía -entre otros factores- de la mayor o menor rigurosidad o niveles de exigencias de cada inspector. Esta situación dificultaba generar acciones efectivas de mejora en ámbitos considerados deficientes y hacer un seguimiento de las mismas. Dicho sistema proporcionaba al evaluador más autonomía e independencia al evaluar el desempeño de los defensores, lo que le posibilitaba apreciar y calificar aspectos que pudieran no ser relevantes para la institución, pero que a juicio del experto resultaban indispensables considerar en una actuación de defensa. En ambos casos el control estaría dado por la calidad de la fundamentación de la evaluación final. Frente a



esta disyuntiva y dado los cuestionamientos que enfrenta el sistema, la autoridad introduce en el año 2008 un cambio en esta materia.

A partir de esta nueva regulación, los inspectores además de emitir -en las conclusiones de sus informes- una opinión fundada sobre el desempeño del defensor, debían relacionar dicha evaluación con algunos de los conceptos que establecía el modelo y de acuerdo a la definición contenida en la misma normativa pudiendo calificar el desempeño del defensor de manera: a) Sobresaliente; b) Bueno; c) Irregular; y e) Deficiente. La aplicación del nuevo sistema genera poco tiempo después la necesidad de realizar ajustes al modelo, y especialmente a los conceptos utilizados para calificar el desempeño del defensor, puesto que existían ámbitos de la evaluación de la defensa que no quedaban comprendidos en ninguna de éstos.

Además se sigue cuestionando la falta de una mayor objetividad en la calificación final, puesto que la definición dada para a cada uno de estos conceptos eran demasiado amplios e imprecisos, de modo que no era posible determinar y conocer en particular, los motivos por los que el defensor era evaluado en alguna de estas cuatro categorías. A modo de ejemplo un desempeño Bueno era aquel que cumplía de manera suficiente los requerimientos del cargo. Naturalmente surgía la interrogante acerca de los casos en que la labor realizada por el defensor debía ser considerada como suficiente, se ignoraba qué elementos de juicio objetivos había tenido en consideración el inspector para estimar que la labor realizada por el defensor reunía dichas características. De ahí, que se plantea la posibilidad de asociar esta evaluación más bien conceptual, a un dato de carácter mas cuantitativo utilizando para ello una escala. Asimismo se estimó que dicha calificación debía estar relacionada con el porcentaje total de cumplimiento de los lineamientos de inspección que eran evaluados y que proporcionaba el Formulario de Inspección (FDI).

De este modo, la calificación final no estaría asociada a un concepto determinado, sino al resultado de la aplicación de dicha escala, lo que a su vez permitiría determinar de modo más preciso y objetivo el desempeño de un defensor, el que podría ser calificado como: a) Sobresaliente; b) Muy Bueno; c) Bueno; d) Suficiente; y e) Deficiente. Como se aprecia dicho cambio en la metodología incorpora un nuevo concepto de Muy Bueno. Se trata de un nivel intermedio entre Sobresaliente y Bueno que amplía las posibilidades de evaluar de manera positiva el desempeño del defensor. Asimismo se modifica el concepto de

Irregular por suficiente, quedando el desempeño deficiente como el nivel mas bajo de cumplimiento del defensor. Un ejemplo de este modelo es el siguiente:

“CONCLUSION GENERAL. Luego de haber realizado todas las actuaciones que implica un proceso de inspección, analizadas las actividades de defensa llevadas adelante en cada una de las causas que formaron parte del plan muestral, especialmente su desenvolvimiento en las audiencias presenciadas por esta profesional y aquellas cuyos registros de audio fueron escuchados, se puede afirmar que el defensor presenta un muy buen desempeño, otorgando una defensa técnica penal de calidad a los usuarios del sistema, realizando de manera óptima las actividades de defensa que constituyen los estándares de defensa definidos por el Sr. Defensor Nacional, demostrando dedicación, esmero y responsabilidad en cada uno de sus casos, independientemente de la mayor o menor entidad de las materias tratadas en ellos”

Fuente: Propio autor obtenida del informe de inspección de fecha 20 marzo 2009

Esta metodología tiene la ventaja de que objetiviza la apreciación general del evaluador, por cuanto la concepción que se tiene acerca del desempeño del defensor queda supeditada a la puntuación que se obtiene luego de aplicar la escala de cumplimiento señalada. De este modo, el desempeño del defensor es considerado sobresaliente si el porcentaje de cumplimiento es superior al 98%.

No obstante las bondades que pudiera presentar dicho modelo se observan diversas dificultades. Por una parte, el nuevo sistema implicó para el evaluador un mayor esfuerzo ya que debía consignar sus hallazgos en un Formulario de Inspección (FDI) y luego determinaba sobre la base de la sumatoria de todos los porcentajes, el nivel de cumplimiento alcanzado. Se distraía buena parte de las competencias inherentes a la calidad de experto en el llenado de registros dejando de lado el valor agregado que tenía la opinión experta sobre el desempeño general del defensor.

Por otro lado, para quien era inspeccionado dicha evaluación no permitía poder distinguir claramente los ámbitos más de fondo o sustantivos de la prestación de defensa que requirieran de una mejora o aspectos que evidentemente fueran destacados y que por tanto pudieran ser replicados como buenas prácticas. Era preciso simplificar el informe de inspección, fortalecer el rol del inspector y su juicio experto y priorizar un análisis más cualitativo focalizando dicha evaluación en aspectos propios de la defensa jurídica y no cuestiones formales.

Lo anterior motiva un nuevo cambio en la metodología a partir del 2011. De alguna forma se retoma el modelo aplicado con anterioridad al año 2009. Se establece una distinción entre estándares evaluados para cierto tipo de audiencias y otros de carácter transversal. Luego, los estándares son evaluados en forma separada, asignando a cada uno de ellos una nota final en la escala de 1 a 7. El resultado del promedio de todas ellas daría una nota final la cual tendría asignado un concepto que equivaldría al nivel de cumplimiento alcanzado por el defensor, pudiendo ser calificado como: a) Sobresaliente = 7; b) Muy Bueno = 6; c) Bueno = 5; d) Suficiente = 4; e) Deficiente = 3; f) Malo = 2; y g) Muy Malo = 1.

Este modelo amplía las posibilidades de evaluar negativamente el desempeño del defensor, toda vez que la calificación deficiente deja de ser el nivel más bajo aplicado en el anterior sistema, considerando los puntos críticos de la prestación de defensa en dos nuevas categorías. Se busca con ello reforzar la medición en aspectos más débiles de la prestación de defensa. Asimismo, se advierte la necesidad de dotar de mayor contenido a cada uno de los conceptos de evaluación, precisando los aspectos que debían ser considerados por los inspectores para establecer el nivel de cumplimiento o satisfacción alcanzado. Así por ejemplo, un desempeño deficiente sería el cumplimiento insatisfactorio, parcial y/o rudimentario en relación a las prescripciones del estándar, sus objetivos y metas.

Si bien este modelo fortalece el juicio experto, tiene como contrapartida que la evaluación queda condicionada a los parámetros o pautas que han sido definidas de manera más acotada y precisa por la institución. Subsiste evidentemente el temor al sesgo del evaluador y por tanto, la manera en que sería controlado es dotando de mayor contenido a cada uno de los conceptos utilizados para medir el desempeño del defensor. Si bien pareciera una buena práctica, la forma en que lo regula el sistema, lleva naturalmente implícito una desconfianza hacia el juicio experto del evaluador, toda vez que se considera necesario

desarrollar conceptualmente cada uno de los ítems comprendidos en la evaluación lo que resta autonomía y legitimidad al evaluador. Como contrapartida este sistema brindaría mayor certeza al abogado defensor por cuanto conoce con anterioridad los aspectos que serán evaluados y los criterios que serían utilizados para calificar su desempeño. También esta metodología proporcionaría a la institución mayor seguridad sobre los resultados obtenidos, dada la estandarización de los criterios que eran utilizados por los inspectores para realizar estas evaluaciones. Se asume que tanto los ámbitos de la actuación de la defensa como la forma en que eran calificados por el inspector serían los mismos, independientemente de quien las realice.

Evidentemente, ello permite focalizar este tipo de mediciones en aspectos de la prestación de defensa que si bien pudieran no ser compartidos por el evaluador experto, pero que resulta más coherente con una definición política institucional orientada hacia la mejora continua de la calidad de servicio. Un ejemplo de este sistema es el siguiente:

RESULTADOS DE LA INSPECCION. Aplicado los instrumentos y criterios de evaluación, el desempeño del defensor de manera global se ha estimado como un BUEN desenvolvimiento en el ejercicio de la defensa penal.		
Promedio Estándares		
Promedio Estándar de la Defensa	_____	5.3
Promedio Estándar de la Libertad	_____	5.0
Promedio Estándar de la Prueba	_____	5.0
Promedio Estándar de los Recursos	_____	6.0
Promedio Estándar de la Información	_____	5.7
Resultado Promedio Inspección	5.4	Bueno

Fuente: Propio autor obtenida del informe de inspección de fecha 04 octubre 2011

Esta metodología presenta el inconveniente que la evaluación final del desempeño de un abogado defensor está condicionada al resultado que se obtiene del promedio de todas las notas asignadas a cada uno de los estándares que son evaluados. La opinión que en términos generales pueda tener el evaluador acerca de lo observado no necesariamente

puede coincidir con el resultado obtenido de la sumatoria de las notas. De alguna forma se tiene una apreciación global forzada por la calificación que sitúa al defensor en un tramo determinado, al cual posteriormente se asocia un concepto cualitativo establecido por la misma normativa. Ello impide que se puedan establecer diferencias en el peso que se asigna a cada uno de los ítems evaluados, lo que no parece a prima fase correcto, ya que existen aspectos de la actuación del defensor que son más sensibles que otros y que por tanto, su incumplimiento genera o podría provocar un mayor perjuicio desde el punto de vista de los derechos del imputado y los intereses de la institución y por tanto, debiesen incidir de manera más significativa en la opinión o calificación final que se tiene de la labor realizada. Asimismo, si bien este modelo amplía el contenido de los conceptos con los que se califica el desempeño del defensor se estima necesario otorgar mayores herramientas para una evaluación crítica de la actuación del defensor que permita identificar y determinar con mayor exactitud los desempeños deficientes.

Estas y otras razones motivan que el año 2012, se introduzcan modificaciones en la metodología utilizada para la elaboración de los informes de inspección. Como primera cuestión, señalar que este modelo elimina la distinción que se hacía en la evaluación de estándares por tipo de audiencia y transversales, de modo que la evaluación se realizaría sobre un conjunto de estándares que regulan y establecen exigencias en cuanto a las competencias técnicas que debe desarrollar el defensor tanto en audiencias como fuera de ellas. Asimismo, se mediría el nivel de cumplimiento de los estándares que regulan la relación del defensor con su cliente.

En segundo lugar, esta metodología utiliza -para medir del nivel de cumplimiento del estándar- la escala de evaluación académica que gradúa las notas de 1 a 7. En todo caso, un aspecto innovador fue incorporar en la normativa ejemplos en que ciertos casos serían evaluados con una nota específica. Así por ejemplo se establece - en lo relativo al Estándar de la Defensa- que si el defensor no consulta previamente al requerido si efectivamente desea admitir o no responsabilidad sería calificado con una nota 1. Esto permitiría por una parte, orientar de mejor manera al inspector sobre la calificación que debe asignar en un caso de estas características y por otra parte, posibilitaría que el defensor inspeccionado conozca ex ante la calificación que tendrá al incurrir en la situación de hecho indicada. Esto si bien parece una buena forma de unificar y transparentar los criterios de evaluación,

tiene como inconveniente la limitación propia de medir el cumplimiento de una normativa que sólo regula aspectos básicos o generales de la prestación de defensa y no de manera particular en cada uno de los casos en los que interviene un defensor. Si bien se podría esperar que frente a un supuesto de hecho determinado la forma en la que se comporte el defensor sea similar, es perfectamente posible –dada la naturaleza de la prestación- que ello no ocurra estando plenamente justificada la actuación del defensor y por tanto, pese a los esfuerzos por homologar los criterios de evaluación existen variables que solo podrían ser conocidas y apreciadas en cada caso por medio de una opinión de experto. Esto explica los motivos por los que no obstante el interés por parte de la autoridad de establecer para todos los estándares que son medidos -por medio de las inspecciones- situaciones en las que se considera existe una infracción de derechos y garantías, sólo se describen a modo de ejemplo un número muy acotado de casos en los que el inspector debe evaluar de una determinada forma dicho hallazgo.

Un tercer aspecto dice relación con el uso de conceptos cualitativos sobre el desempeño del defensor. Una vez determinado el promedio de notas que resulta de la evaluación de todos los estándares, el inspector debería asignar a dicha calificación un concepto similar al utilizado en el modelo anterior, pudiendo estimarla como: a) Sobresaliente = 7; b) Muy Bueno = 6; c) Bueno = 5; d) Suficiente = 4; e) Deficiente = 3; f) Malo = 2; y g) Muy Malo = 1. El contenido de cada uno de los conceptos también es determinado normativamente por la institución. En todo caso y a diferencia del modelo anterior, dicha definición es más amplia y precisa, por cuanto comprende un conjunto de otras acciones que deben ser realizadas por el abogado defensor y que se espera sean constatadas por los inspectores en cada uno de los casos y respecto de cada uno de los estándares evaluados. En dicha definición se incorporan elementos asociados a la existencia o puesta en peligro de un perjuicio o daño a los derechos, intereses y garantías del imputado, de modo que para los efectos de estimar satisfactorio o no el desempeño de un defensor el inspector debe considerar en su análisis dicha variable. De este modo, la evaluación mediría el nivel de cumplimiento del estándar como la entidad del perjuicio ocasionado al imputado. Así, se considera deficiente la labor del defensor si existe un incumplimiento insatisfactorio, parcial y/o rudimentario en relación a las prescripciones del estándar, si se pone en serio riesgo o peligro los intereses, derechos y/o garantías del imputado o se provoca un daño o

perjuicio por negligencia o impericia del defensor. Esta distinción no es menor, por cuanto en los anteriores sistemas, la evaluación era más acotada a la actuación del defensor, independientemente de los resultados que en términos efectivos o potenciales generara para el imputado.

El modelo plantea un enfoque distinto, ya que la lesión o la simple puesta en riesgo de un derecho o garantía es un elemento que debería ser considerado por el inspector al calificar el desempeño del defensor. Naturalmente surge la interrogante sobre los motivos que llevaron a la autoridad a realizar este cambio en la metodología, ya que siendo por esencia la opinión del inspector un juicio experto y por ende, un profesional a quien se le reconoce sólidos conocimientos teóricos y su vasta experiencia en defensa penal, se debiese esperar que éste ámbito de la actuación sea permanentemente evaluada por aquel, sin necesidad de que ello se regule normativamente.

Al dotar de mayor contenido y precisión a los conceptos que se utilizan para calificar la labor de un defensor, se genera indirectamente un mecanismo de control de la calidad de dichas evaluaciones, por cuanto se establece en términos del deber ser, la obligación de evaluar de manera permanente ciertos ámbitos de la prestación de defensa y fundamentar dicha evaluación en base a los criterios definidos por el servicio, de manera que la medición que se efectúe fuera de estos límites es fácilmente identificable y por tanto, es posible medir el desempeño del propio evaluador. Esto pudiera de alguna forma afectar la legitimidad de quienes realizan estas evaluaciones, sin embargo y como contrapartida, los beneficios que proporciona un modelo de estas características son mayores, ya que al homologar y transparentar los criterios de evaluación, sus resultados son más confiables y validos para todos los interesados en este proceso.

En cuarto lugar, se estimó que la calificación obtenida como resultado del promedio de la notas de cada uno de los estándares evaluados era insuficiente ya que no permitía contar con una opinión más amplia o general sobre el desempeño del defensor. Era necesario que los inspectores al término de la evaluación emitieran -en su calidad de expertos - una opinión fundada que fuera capaz de dar cuenta en un concepto sobre el grado de cumplimiento o satisfacción del defensor. De este modo, se establecería que al término del proceso y una vez analizada toda la información disponible de metas de los estándares, las notas y conceptos asociados a ellos, el inspector debía ser capaz de determinar de manera

fehaciente el nivel de idoneidad alcanzado por el defensor en el ejercicio de la defensa penal. Para ello se crean tres nuevas categorías: a) Defensor idóneo; b) Defensor idóneo con reparos; y c) Defensor inidóneo. Cada uno de estos conceptos está dotado de un significado o contenido definido institucionalmente. Por tanto, la labor del inspector no se agotaría en la simple constatación y evaluación de un hecho aislado que le permitiría medir el grado de afinidad o acercamiento con la meta impuesta en el estándar respectivo, sino que se impone una exigencia mayor, cual es, la de concluir su informe con una evaluación cualitativa y general sobre el desempeño del defensor, lo que se muestra en el siguiente caso:

“CONCLUSION. De acuerdo a lo expuesto en el punto número 1 anterior, a las nuevas categorías de desempeño contenidas en la Resolución Exenta N°1142, de fecha 16 de abril de 2012 de la Defensoría Nacional que aprueba la “Guía Metodológica para Elaboración de Informes de Inspección” y a la apreciación de juicio experto, que implica una opinión fundada respecto del desempeño de los prestadores de defensa penal pública, de acuerdo a la lógica, a los conocimientos técnicos y a la experiencia, en opinión de quien suscribe, el desempeño del defensor Sr. OSV debe ser calificado como IDONEO, en ambas áreas evaluadas, esto es “competencia profesional parte del defensor en el ejercicio de la defensa, cumpliendo los requerimientos fundamentales establecidos en los estándares de defensa penal pública, en la representación del imputados o imputadas por crímenes, simples delitos o faltas”

Fuente: Propio autor obtenida del Informe de inspección de fecha 27 de Julio 2012



No obstante lo simple que pudiera parecer dicho ejercicio y los enormes esfuerzos realizados con el fin de dotar de un contenido preciso a cada uno de estos conceptos, existen dificultades que se presentan en la aplicación de este modelo. Evidentemente se opta por utilizar en esta evaluación final una fórmula más cualitativa, lo que deja espacio para un mayor grado de discrecionalidad en el evaluador, toda vez que las notas y los conceptos asociados a las mismas -obtenidas en una primera fase de la evaluación- sólo tienen como finalidad orientar la apreciación final del experto, sin que su opinión deba estar necesariamente vinculada a ella. En todo caso, si bien la metodología propuesta no lo señala en forma expresa, no parece razonable que quien ha obtenido un promedio de notas final de 7 situándose en el tramo de sobresaliente, sea luego evaluado como idóneo con reparos. Del mismo modo, no parece atendible que quien ha obtenido un promedio de nota 1 y calificado conceptualmente como muy malo, sea también considerado sólo como un defensor idóneo con reparos. Tal vez situaciones extremas como las señaladas sea más difícil que se presenten.

Sin embargo, ello no queda del todo claro, cuando se trata de evaluaciones conceptuales más cercana a la mayor o menor calificación en términos de la nota y el concepto asociado que puede obtener un defensor. Así por ejemplo, si el promedio de las notas es 6 y por ende, la calificación que obtiene es Muy Bueno, de acuerdo a la definición dada por la propia normativa a dicho concepto, se estima que el defensor ha mostrado un cumplimiento de alta calidad, que agota todos los medios disponibles en favor de su representado, que los ejerce particularmente con destreza y cumple por sobre lo esperado las metas y objetivos del estándar. Siendo éste el concepto que institucionalmente se ha definido para calificar como muy bueno el desempeño de un defensor no parece razonable que la calificación final del experto no sea otra que la de un defensor idóneo, ya que precisamente y de acuerdo a la misma normativa un defensor debe ser calificado de esta manera cuando se comprueba que ha existido una adecuada actitud y disposición por parte del defensor en el ejercicio de la defensa, que ha dado cumplimiento a los requerimientos fundamentales establecidos en los estándares de defensa. Naturalmente surge la interrogante de si el evaluador podría hipotéticamente concluir en este caso, que el defensor no es absolutamente idóneo sino que presenta reparos, puesto que en su concepto se han pesquisado deficiencias que indiquen en la prestación de defensa o que implican un riesgo

para el cumplimiento del estándar. Si ello es así, es decir, si es posible que la calificación final de idoneidad se distancie del resultado obtenido del promedio de notas y por consiguiente, de la calificación que en términos conceptuales se asocia a ella, surge entonces la interrogante de cuan ligado está el juicio o la opinión final del experto a dicha calificación que indudablemente resulta mas objetiva de aquella que proviene de una apreciación más personal.

Debiésemos esperar que situaciones como la descrita no ocurran por cuanto debiese existir una mayor sintonía entre ambos tipos de evaluaciones, puesto que no parecería razonable que aquellos aspectos que están presentes y que han sido apreciados por el experto para determinar - en el caso concreto- que el desempeño no es simplemente idóneo, sean observados y considerados en la evaluación que previamente ha realizado el inspector respecto del desempeño en cada uno de los estándares que son medidos. De esta manera y utilizando este mismo caso, si se constata por el inspector que han existido circunstancias que inciden negativamente en la prestación de la defensa, dicha situación debe ser observada y considerada por el experto al calificar el cumplimiento del estándar en forma aislada con una nota que evidentemente sea acorde a dicho hallazgo. Luego dicha calificación debiese incidir en el promedio general obtenido al término de la evaluación la que debe ser coherente con el concepto cualitativo que se le asigne. Dicha fórmula parece ser la única manera de mantener la adecuada y necesaria coherencia entre ambos tipos de evaluaciones. Si este grado de sintonía no se produce evidentemente se presenta un problema en el modelo o bien en la definición conceptual de los términos que han sido utilizados para asignar al promedio de notas una calificación determinada o bien para determinar la idoneidad o no de un defensor.

Relacionado con lo anterior, otra de las dificultades que presenta este modelo es lo relativo al contenido de los conceptos de idoneidad utilizados normativamente. En principio parece ser una buena fórmula el haber generado una nueva instancia de evaluación aun cuando puedan surgir inconvenientes en la interpretación de dichos términos. Así por ejemplo, según el modelo es idóneo al defensor que cumple los requerimientos fundamentales establecidos en los estándares de defensa, en tanto es idóneo con reparos, quien desempeña su labor con deficiencias que inciden en la calidad de la defensa o implican un riesgo en el cumplimiento de los estándares sin llegar a provocar un perjuicio

para los imputados. Como se ha sostenido, los Estándares de defensa son normas que imponen mínimos de actuación y a través de los cuales se busca brindar a los usuarios o clientes un servicio de defensa penal de calidad. En los términos propuestos por el modelo, la idoneidad del defensor está asociada al grado o nivel de cumplimiento alcanzado por el defensor en los estándares de defensa y el perjuicio o detrimento ocasionado al imputado o cliente. Pues bien, tanto en el defensor idóneo como el idóneo con reparos no exige un criterio objetivo -como es la existencia de un perjuicio- para calificar en base a ello la labor del defensor en uno u otro sentido. Por tanto, el factor determinante para este caso, será el nivel alcanzado por el defensor en el cumplimiento de los estándares de defensa penal. Es aquí donde se presenta la mayor dificultad por cuanto, la idoneidad en términos absolutos sólo exige que el defensor haya dado cumplimiento a los requerimientos fundamentales establecidos en los estándares de defensa penal, en tanto que será considerado como idóneo con reparos si en la evaluación se han detectado deficiencias que implican un riesgo en el cumplimiento del estándar. La línea que separa un criterio de otro es muy sutil, por cuanto, en ambos casos existe un cumplimiento básico del estándar, de modo que la distinción sólo está dada por la constatación de deficiencias -que no llegan a ser constitutiva del incumplimiento del estándar- pero que sus características, podrían hipotéticamente generar condiciones para que dicho estándar no sea cumplido.

Luego, el problema se traslada a un plano eminentemente subjetivo cual es determinar en qué casos se estimará que existe un riesgo de incumplimiento. Por cierto, no se trata de un hecho que pueda ser apreciado de manera directa por el evaluador, sino que dada la naturaleza del riesgo, éste debe ser inferido del conjunto de antecedentes que dispone el inspector. Será precisamente el juicio experto el mecanismo que valida la opinión que se emite acerca de la idoneidad del defensor, con lo cual se fortalece el rol de experto. Esto nuevamente nos traslada al problema de las competencias que pueda tener el propio evaluador para emitir una opinión de estas características. Es una interrogante que naturalmente surge y que estará estrechamente vinculada al reconocimiento formal o informal de sus conocimientos y expertiz en defensa.

No obstante aquello, al establecer criterios precisos de evaluación, dotarlos de mayor contenido conceptual y exigir más rigurosidad en el análisis y en la fundamentación de sus opiniones, indirectamente se generan mecanismos a través de los cuales se controla la

calidad de la labor realizada por los propios inspectores, lo que en cierta medida puede ser considerado como un ejercicio que les resta legitimidad, pero que a la vez, al no existir otro medio por el cual se brinden a los actores involucrados suficientes garantías de validez y confiabilidad termina beneficiando al sistema en su conjunto.

El siguiente cuadro contiene un resumen con las principales ventajas y desventajas de los sistemas de inspección aplicados en la Defensoría Penal Pública y en la actual metodología.

Metodología	Ventajas	Desventajas
Anteriores al 2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Mayor autonomía del inspector</li> <li>2.- Su opinión no está condicionada a las directrices institucionales.</li> <li>3.- Homologa sistemas de registro de hallazgos y actuaciones realizadas.</li> <li>4.- Establece criterios generales de evaluación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Falta de criterios precisos y claros sobre qué inspeccionar</li> <li>2.- Inexistencia de metodología de evaluación de juicio experto</li> <li>3.- No existe un control cruzado o de pares de los resultados</li> <li>4.- Complejidad en revisión de informes de inspección</li> <li>5.- Se generaliza los resultados a partir de una evaluación particular.</li> </ol>
Vigente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Focaliza el objeto de inspección en aspectos sustantivos de la defensa</li> <li>2.- Fortalece el rol de juicio experto</li> <li>3.- Establece en forma mas precisa criterios únicos de evaluación.</li> <li>4.- Incrementa exigencias en análisis y fundamentación de la evaluación</li> <li>5.- Incorpora un criterio de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Limita ámbito de actuación del inspector</li> <li>2.- Opinión del experto queda condicionado a las directrices institucionales</li> <li>3.- Inexistencia de un control cruzado o de pares de los resultados</li> <li>4.- Inexistencia de un proceso permanente de selección y validación de expertos</li> </ol>

	<p>idoneidad para evaluar en general el desempeño del defensor.</p> <p>6.- Carácter cualitativo de la evaluación final.</p> <p>7.- Transparenta los criterios de evaluación</p>	
--	---	--

Fuente: Propio autor

#### **14.- Resultados de la aplicación del actual modelo de inspección en la Defensoría Regional de Los Ríos**

En la actualidad el sistema de inspecciones se encuentra regulado en la Resolución Exenta del Defensor Nacional N° 1137, de 16 de abril de 2012. Su metodología se encuentra contenida en la Guía Metodológica aprobada por el Defensor Nacional, mediante Resolución Exenta N° 1142, de 16 de abril de 2012. Por medio de este sistema se evalúa el cumplimiento por parte de los defensores penales públicos de los Estándares de Defensa Penal fijados por el Defensor Nacional a través de la Resolución Exenta N°3389, de 04 de noviembre de 2010.

Desde en la entrada en vigencia de la actual metodología, todos los procesos de inspección se han realizado en el país, de acuerdo a las pautas, orientaciones, criterios y procedimientos contenidos en dicho modelo, de modo que todos los abogados que prestan defensa penal –locales o licitados- y que han sido seleccionados para ser objeto de evaluación se han debido someter a dicha metodología.

Particularmente y en lo que respecta a la Defensoría Regional de Los Ríos, al mes de Noviembre de 2012, sólo había sido seleccionados e inspeccionados tres defensores de un total de trece que componen su dotación actual. Cabe hacerse presente, que del total de defensores que prestan defensa en la región, tres corresponden a defensores locales o institucionales, incluido un defensor que presta defensa especializada en causas de adolescentes infractores de ley, en tanto que los restantes diez defensores corresponden a abogados licitados, que a su vez pertenecen a tres empresas externas con quienes se ha

contratado la prestación de servicios de defensa por el lapso de 3 años. Dichos contratos de licitación se iniciaron el 01 de enero de 2012 y tienen vigencia hasta el 31 de diciembre de 2013. Estos contratos abarcan a su vez, las tres zonas de licitación que comprenden la totalidad de las comunas en las que se encuentra territorialmente dividida la Defensoría Regional. Lo anterior se explica en el siguiente cuadro:

Zona licitación	Comunas	Prestación defensa	Numero de defensores
1	Panguipulli, Paillaco, Los Lagos, San José Mariquina	Empresa licitada	4
2	Valdivia	Defensoría local	3
		Empresa licitada Nª1	2
		Empres licitada Nª2	2
3	Río Bueno-La Unión	Empresa licitada Nª3	2

Fuente: Propio autor

De los defensores inspeccionados, uno de ellos corresponde al defensor local o institucional, que presta defensa exclusivamente en la zona 2 de Valdivia. En tanto, que los otros dos defensores evaluados pertenecen a empresas externas o licitadas que prestan cobertura en dos zonas de la región. Uno de ellos en la zona 2 de Valdivia y el otro en la zona 3 de Río Bueno-La Unión. Estos tres defensores se han desempeñado por más de dos años como defensores, por lo que habían sido inspeccionados por otros profesionales con anterioridad a la vigencia del actual modelo que se analiza en esta investigación.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 61 la Ley 19.718 de la Defensoría Penal Pública y 54 del Reglamento sobre Licitaciones y Prestación de Defensa Penal Pública, la información, datos, notas personales o de trabajo de los abogados, como asimismo cualquier referencia obtenida durante las inspecciones y auditorías externas relativas a

casos particulares en los que se presta defensa penal son confidenciales y su infracción se encuentra sancionada penalmente. De este modo, y para los fines de dar cumplimiento a dicha normativa, en lo sucesivo se mantendrá en reserva la identidad de los defensores inspeccionados, como asimismo cualquier dato o referencia a las causas e imputados que han sido seleccionados en dichos procesos de evaluación.

También con el fin de facilitar la comprensión y análisis de la información objeto de este estudio, en lo sucesivo a cada uno los tres abogados inspeccionados se le asignarán un nombre supuesto o seudónimo con el cual serán identificados. El mismo criterio se utilizará para la identificación de los inspectores que participaron en dichos procesos de evaluación. El siguiente cuadro contiene el detalle de cada una de estas evaluaciones que forman parte de la unidad de análisis de este estudio.

Defensor inspeccionado	Inspector	Fecha toma de muestra	Causas inspeccionadas	Fecha de Informe
Pedro (Local-Valdivia)	Juan	13 al 15 de Junio de 2012	15	27 de Julio de 2012
Ana (Licitada-Valdivia)	Marcela	03 al 04 de Julio de 2012	15	07 de Agosto de 2012
Diego (Licitado-Río Bueno-La Unión)	Juan	24 al 26 de Septiembre de 2012	15	14 de Noviembre de 2012

Fuente: Propio autor obtenida de los Informes de Inspección

Como se aprecia, el inspector Juan evaluó a dos defensores, un local (Pedro) que presta defensa penal en la zona 2 de Valdivia y un segundo defensor licitado (Diego) que presta defensa penal en la zona 3 de Río Bueno- La Unión. Este dato es interesante tenerlo en consideración por cuanto se trata de distintos prestadores cuyo rendimiento o desempeño es evaluado por un mismo inspector, lo que permite en este caso, realizar un análisis comparativo de dichas evaluaciones y establecer semejanzas o diferencias en los criterios y procedimientos utilizados de evaluación.

Por otra parte, es posible constatar que sólo una abogada (Ana) ha sido inspeccionada de acuerdo a la nueva metodología, y a su vez dicha evaluación ha sido realizada por una profesional inspectora (Marcela). Como se ha señalado, esta abogada presta defensa penal en la misma zona 2 de Valdivia, por lo que si bien fue evaluada por una inspectora distinta del que evaluó al defensor (Pedro), en ambos casos se trata de defensores que prestan defensa penal en una misma zona y que por tanto, el contexto jurídico y social al cual se ven enfrentados presenta similares características. Al igual que el ejercicio anterior, ello permite contar en este con un elemento común de medición.

En los tres casos analizados se trata de defensores que habían sido inspeccionados con anterioridad y de acuerdo a la metodología que regían los anteriores sistemas de inspección.

En vista que los actuales procesos de inspección se realizan en base a una nueva metodología es necesario conocer y determinar el nivel de sujeción de parte de los inspectores al actual sistema de inspecciones de la Defensoría Penal Pública. En dicho análisis se debe considerar la información proporcionada por los principales intervinientes de este proceso. Por consiguiente, es fundamental examinar y analizar en base a dichos supuestos, el contenido y las principales características de los tres informes de inspección realizados a los defensores penales públicos de la región de Los Ríos durante el 2012. Asimismo es esencial indagar y establecer desde la perspectiva del defensor inspeccionado, el grado de sintonía existente entre la concepción - más bien normativa del modelo de inspecciones- y su aplicación en los casos analizados, para lo cual resulta fundamental recoger y analizar la información proporcionada por cada uno de los defensores inspeccionados. Para ello los defensores fueron entrevistados durante los meses de Noviembre y Diciembre de 2012. Se trata de entrevistas semiestructuradas realizadas en las oficinas de los respectivos defensores, las que se anexan en este informe.

#### **a.- Formato de los informes de inspección**

La normativa que regula el actual modelo de inspección contempla un formato estandarizado para elaboración de los respectivos informes. Al examinar los informes de inspección de Pedro, Ana y Diego podemos observar que en todos ellos se utiliza el mismo modelo, no obstante que como se indicó dichos informes de inspección fueron elaborados



por distintos evaluadores. Si bien al examinar estos informes es posible constatar algunas diferencias, éstas son más bien formales, manteniendo en lo que respecta a su contenido la misma estructura.

Así en la primera parte de los informes elaborados por Juan y Marcela se contiene información general acerca de: a) Nombre del defensor inspeccionado; b) Modalidad de contratación; c) Defensoría Regional a la que pertenece; d) Localidad en la que presta defensa; e) Nombre del inspector que evalúa; f) Fecha de toma de la muestra; y g) Fecha del informe. El informe se divide en tres capítulos. El primero en que se evalúa de manera general el desempeño del defensor y a su vez, cada una de las áreas relativas a los estándares de defensa que regulan las competencias técnicas del defensor y su relación con el cliente. Un segundo apartado que contiene las conclusiones generales de la evaluación y que se pronuncia sobre la idoneidad del defensor inspeccionado y un tercer capítulo relativo a los anexos.

Así, por ejemplo en el caso de Pedro el informe señala lo siguiente:

INFORME DE INSPECCIÓN	
Defensor Inspeccionado	XXXX
Modalidad de contratación	Defensor Local
Defensoría Regional	De Los Ríos
Localidad	Valdivia
Inspector	XXXX
Fecha de toma de muestra	13 al 15 de junio de 2012
Fecha del informe	27 de Julio 2012
<p>1.- DESEMPEÑO DEL DEFENSOR</p> <p>a) Área de la competencia profesional del abogado en las actividades de defensa</p> <p>b) Área de la relación del defensor con el cliente</p>	
<p>2.- CONCLUSION</p>	

### 3.- ANEXOS

- a) Cantidad de causas revisadas y criterios de focalización
- b) Cuadro con información en detalle de cada una de las causas revisadas con indicación del RUD, RIT, nombre de imputado, delito, estado de tramitación (en trámite-terminada), género (femenino-masculino) y edad del imputado (menor-adulto)
- c) Indicación que el defensor inspeccionado fue evaluado según las exigencias establecidas en las metas contenidas en los estándares específicos que se revisaron
- d) Resultados de entrevistas con imputados privados de libertad y de retroalimentación con defensor inspeccionado
- e) Relación comparativa con resultados obtenidos en anterior informe de inspección y opinión sobre reclamos de defensa

Fuente: Propio autor obtenida de Informe de Inspección de fecha 27 de Julio de 2012

Como se señaló, en los informes de inspección de los defensores Pedro, Ana y Diego se observa la información ha sido organizada y analiza de manera similar. La única diferencia se presenta en el caso del informe confeccionado por la inspectora Marcela respecto de la defensora Ana, ya que en el anexo no contiene de manera detallada la información de cada una de las quince causas que componen la muestra seleccionada.

#### **b.- Conocimiento del nuevo modelo de inspección**

Un segundo aspecto a considerar y destacar es el grado de conocimiento que manifiestan tener los tres defensores de la metodología con la que han sido evaluados. Recordemos que sólo en el año 2012 entró a regir un nuevo modelo de inspecciones. No obstante aquello en todos los casos, los defensores manifestaron estar en conocimiento de esta modificación. Esta información fue proporcionada por la Defensoría Regional y en la entrevista de retroalimentación sostenida con el propio evaluador. Así, consultado un defensor sobre el particular refirió señala “... Si, precisamente en la entrevista de retroalimentación previo a hablar sobre los casos puntuales se dio tiempo para explicarme en qué consistía la modificación y cual era el modelo de inspección”. En el mismo sentido otro defensor

expresó “... Si, teníamos conocimiento por la información que me habían dado anteriormente sobre el modelo nuevo de inspección que me aplicaron esta vez”.

No obstante lo anterior, se aprecia que dicho conocimiento es mas bien general, ya que efectivamente los defensores expresan saber de la existencia de esta nueva metodología, y su finalidad, pero no poseen una información más precisa y acabada sobre las características y particularidades de este nuevo sistema. En opinión de un defensor “...En términos generales si, pero no en términos específicos, es decir cuando se realizó la ultima inspección conforme al nuevo modelo, se mencionó que efectivamente era un modelo distinto, y también con conceptos generales que había un cambio mas de calidad que de cumplimiento formal, porque anteriormente se centraba mas bien en un cumplimiento formal, están las visitas de cárcel, están que se yo las actas, ahora se va centrando un poco mas en el tema de la calidad, pero como concepto general, no tan específico como que, este es el cambio concreto que hay ahora”. Se aprecia que efectivamente existe un conocimiento sobre el cambio de enfoque del sistema de inspecciones, el cual como se ha señalado, se centra más bien en la evaluación de cuestiones vinculadas a aspectos sustantivos y no formales de la defensa penal.

También se observa que los defensores relacionan el cambio del modelo mas bien con los nuevos conceptos utilizados por los evaluadores al calificar el desempeño final de un defensor, de ahí que un defensor señalara “... lo que recuerdo es que mas que nada que la calificación final del evaluado es idóneo, luego estaba idóneo con reparos cuando no se cumplía con algunos estándares de defensa y luego el defensor inidóneo que significa que es un defensor que no está habilitado para ejercer la labor de defensa”. Por consiguiente no se tiene mayor conocimiento por parte de los defensores acerca de la calificación que en forma previa el evaluador debe realizar del desempeño de cada uno de los estándares que han sido evaluados. Como se recordará, de acuerdo a la Guía Metodológica una vez que el inspector recoge la información en terreno, debe evaluar el cumplimiento de cada uno de los estándares de defensa, de manera separada y asigna a ellos una calificación, utilizando una escala de notas de 1 a 7, y luego asigna a cada una de estas notas un concepto mas bien cualitativo sobre el desempeño observado. Luego, el resultado final de esta evaluación es un elemento que se debe utilizar para orientar la opinión del inspector y asimismo garantizar la existencia de parámetros de medición mas uniformes. La circunstancia que

esta información sea desconocida por los defensores, no debiera sorprendernos, por cuanto y de acuerdo a la normativa vigente, estos antecedentes no son incorporados en los informes de inspección. No obstante aquello consideramos que esta metodología limita las posibilidades que tienen los distintos actores y en particular, los propios evaluados de conocer las herramientas, procedimientos y elementos de juicio utilizados por el evaluador. Ahora en términos de percepción del nuevo modelo es llamativa la opinión positiva de los tres defensores sobre la actual metodología con la que han sido evaluados. Recordemos que en estos tres casos, los defensores habían sido inspeccionados con anterioridad, por lo que están en condiciones de comparar ambos sistemas. Consultados sobre este punto, uno de ellos señaló “...*el actual es mucho mejor porque los reparos que nosotros manifestamos sobre el antiguo proceso era que medía sobre un número determinada de causas*”. Para otro defensor, si bien el cambio en la forma en que se mide el desempeño varió, dicho juicio lo relativiza, por cuanto en los distintos procesos de inspección de que se ha sido objeto han intervenido diferentes evaluadores. Ello naturalmente, genera en el defensor la interrogante de si el cambio se hubiese apreciado de una manera más significativa de haber sido inspeccionada por el mismo profesional en todos los casos “... *las personas que me evaluaron anteriormente siempre fueron diferentes, pero además ellas o ellos son diferentes, de la o del que me inspeccionó conforme al nuevo modelo, de manera que no puedo tener ahí una sensación térmica digamos de como fue con la misma persona el modelo antiguo que el modelo nuevo, y ahí por lo tanto me queda un margen de duda si hubiera sido inspeccionado por otra persona que lo hizo anteriormente, si hubiera notado yo un cambio mas fuerte en el tema del nuevo modelo, que yo lo percibo, pero no en términos de un gran cambio sino que muy leve o muy sutil*”. Esta situación pone de relieve el temor al sesgo que naturalmente existen las evaluaciones que utilizan un modelo de juicio experto. Ello refuerza la importancia de que este mecanismo cuente con otros elementos que puedan objetivar la medición al menos en términos del defensor que ha sido evaluado, lo que lógicamente resulta muy complejo atendida la naturaleza y carácter cualitativo de este tipo de mediciones, dificultad que se acrecienta aun mas, cuando permanentemente se realizan cambios estructurales en la metodología utilizada.

### **c.- Selección de la muestra de análisis.**

En cuanto a la muestra utilizada en los tres casos analizados, el Departamento de Evaluación, Control y Reclamaciones de la Defensoría Nacional seleccionó -en forma previa a los procesos de inspección- una muestra representativa de quince causas, cuyas defensas habían sido asumidas -con anterioridad- por cada uno de los tres abogados defensores de la región de Los Ríos.

Para seleccionar dicha muestra y tal como se señala en los respectivos informes de inspección, la autoridad consideró diversas variables, algunas de carácter general y otras más bien específicas, que corresponden a actuaciones que debe realizar permanentemente un defensor penal público y que dada su naturaleza, se ha estimado que inciden de manera más significativa en la calidad de la prestación del servicio de defensa penal. Así en el informe de inspección de Pedro se indica que para dicha evaluación se revisaron quince causas “... focalizadas conforme a criterios que dicen relación con imputados sujetos al régimen de prisión preventiva, juicios simplificados con admisión de responsabilidad, procedimientos abreviados, causas con imputados mujeres y causas con reclamos”. Por su parte, en el informe de la defensora Ana se indica “... en el presente informe de inspección se revisaron 15 causas a cargo de la defensora focalizadas conforme a criterios que dicen relación con imputados en prisión preventiva, juicios simplificados con admisión de responsabilidad, procedimientos abreviados, causas con imputadas mujeres y causas con reclamos”. Finalmente, en el informe del defensor Diego se consigna que en dicha inspección se revisó causas, “... focalizadas conforme a criterios que dicen relación con imputados sujetos al régimen de prisión preventiva, juicios simplificados con admisión de responsabilidad, procedimientos abreviados y causas con imputadas mujeres”.

Al examinar estos tres casos, se puede observar que los elementos considerados para dichas evaluaciones - en términos del tipo de causas a ser revisados- son bien homogéneas. La muestra seleccionada consideró casos que a la época del proceso de inspección se encontraban en trámite y otros con proceso penal finalizado. Asimismo, sólo se revisaron causas con imputados adultos, esto pese a que el defensor Diego debe asumir defensas de adolescentes infractores de ley, no así en el caso de los defensores Pedro y Ana que sólo prestan defensa penal de adultos. Del mismo modo, en los tres defensores inspeccionados se consideraron causas con imputados sujetos a prisión preventiva, juicios simplificados

con admisión de responsabilidad, procedimientos abreviados y causas con imputadas mujeres. Solo se observa una diferencia en la muestra seleccionada en las causas con reclamos de defensa, ya que esta variable se consideró en el caso de los defensores Pedro y Ana, no así en el defensor Diego.

Existe conciencia en el defensor evaluado que los casos seleccionados como parte de la muestra responden a la decisión política institucional de evaluar el desempeño de los defensores que puedan ser más débiles y bien donde existe un mayor riesgo de incumplimiento de estándares de defensa “...yo creo que si algún momento la defensoría penal pública está interesada en saber que pasa con las causas con salidas alternativas obviamente va a escoger la causas que tengan salidas alternativas y en este caso son los temas que siempre conversamos acerca de lo que está la mayor preocupación por parte de la defensoría nacional que los imputados privados de libertad, los reclamos de los imputados y las primeras audiencias, que también a través de los resultados que han dado las encuestas sobre atención del cliente, etc. son como los temas mas preocupantes, entonces yo creo que si entendiendo aquello que es de mayor preocupación por parte de la defensoría están muy bien seleccionadas las causas.

Lo anterior se aprecia claramente en las causas con imputados en prisión preventiva, en las que existe el interés por parte de la institución de revisar con mayor rigurosidad los casos de personas imputadas de un delito que se encuentran privadas de libertad. Como se señalara, de acuerdo al estándar de la libertad, el defensor debe realizar las actuaciones necesarias para que los imputados no estén sometidos a restricciones de su libertad de manera arbitraria ni ilegal. Ello implica el deber de verificar entre otros aspectos que la medida cautelar sea impuesta y ejecutada conforme a derecho (objetivo 2), para lo cual debe: a) Debatir separada y fundadamente, los presupuestos materiales y la necesidad de cautela (meta 1); b) Solicitar la revisión de la medida cautelar cuando existan antecedentes para ello o haya transcurrido el plazo legal respectivo (meta 2); y c) Interponer los recursos o realizar las actuaciones necesarias, si la ejecución de la medida cautelar infringe garantías fundamentales distintas de la libertad. Este criterio de selección es compartido por un defensor inspeccionado, quien sobre el particular refiere “...Entiendo que se le dio mayor preponderancia a los privados de libertad y desde esa perspectiva si me parece que es un buen criterio, desde la perspectiva que se entiende que las personas privadas de libertad

*están acusadas por delitos mas graves y respecto de las cuales la defensa debe ser, de cumplir de mejor manera los estándares dada la pena que arriesgan.. me parece si es un criterio que de alguna forma se justifica”.*

De igual modo, estos procesos de inspección han tenido como propósito verificar el cumplimiento del estándar de la información. Debemos recordar que conforme a dicho estándar, el defensor debe mantener siempre informado al imputado del estado del proceso, la estrategia de defensa y los derechos y deberes que le asisten mientras esté sujeto a la persecución penal, para lo cual debe procurar entrevistarse con su cliente. Conforme a lo establecido en la meta 3, del objetivo 3, si el imputado se encuentra privado de libertad durante el proceso, el defensor debe entrevistarse con su cliente en el recinto carcelario y con la periodicidad establecida por el Defensor Nacional. Por tanto, en los casos de imputados en prisión preventiva existen diversas actuaciones o diligencias que deben ser realizadas por el defensor con el fin de dar cumplimiento a las obligaciones contenidas en los estándares de defensa. De este modo y con el propósito de conocer el grado de conocimiento que tienen los imputados privados de libertad de su defensa, la muestra seleccionada considera a personas que están sujetas a dicha medida cautelar, quienes han sido entrevistados por los inspectores en el establecimiento penal respectivo. Dicha circunstancia es conocida y aceptada por los defensores inspeccionados “... *el inspector se apersonó en mi oficina y revisó materialmente las carpetas y luego procedió a efectuar las entrevistas de los imputados privados de libertad”*

Por otra parte, en las muestras seleccionadas de Pedro, Ana y Diego se consideraron causas con juicios simplificados en los que el imputado había admitido responsabilidad penal y procedimientos abreviados. En ambos casos, se trata de personas imputadas de un delito quienes en su oportunidad renunciaron a su derecho a un juicio oral y público y por el contrario, aceptaron ser juzgadas únicamente sobre la base de los antecedentes reunidos en la investigación por el Ministerio Público los que fueron expuestos por el fiscal en la audiencia respectiva. Ello denota la preocupación e interés de la institución por conocer y controlar estas formas de término, de modo de cautelar que en el ejercicio de la defensa se hayan respetado los derechos y la voluntad del imputado. Se debe recordar que conforme al estándar de la defensa, el defensor tiene el deber de reguardar en todo momento los intereses de los imputados, desde el inicio de la procedimiento dirigido en su contra y hasta

su completa terminación, proporcionado una asesoría técnico penal adecuado relativo al caso. Para esto y como se establece en el objetivo 1, el defensor debe estructurar su labor de defensa conforme a la voluntad y decisión que adopta el imputado. Ello implica que el defensor tiene la obligación de: a) Consultar al imputado cada decisión jurídica relevante y actúa conforme a su voluntad (meta 1); b) Dejar registro en la carpeta de su teoría del caso y de la versión del imputado, de la estrategia de defensa y los cambios que pueda experimentar; y c) Alcanzar acuerdos con el Ministerio Público, la víctima o el querellante, considerando el interés y la voluntad del imputado.

De igual modo, es posible observar en la muestra seleccionada que existe un enfoque de género, toda vez que se consideran especialmente casos de imputadas mujeres. La focalización en este tipo de casos, está dada simplemente por la circunstancia de tratarse de una persona de sexo femenino que ha sido imputada de un delito. En la especie, se trata de una variable que importa una desigualdad positiva, que es reconocida normativamente en cada uno de los estándares de defensa, en los que se establecen de modo explícito la obligación del defensor de atender o prestar defensa tanto a imputados como imputadas. En términos del tipo de defensa y como se ha podido observar, los estándares no regulan actuaciones específicas en defensa de género, por lo que la diferenciación en este ámbito, está dada mas bien por consideraciones judiciales o extrajudiciales que deber tener en cuenta por el defensor, tanto en la definición de una estrategia de defensa, la elaboración de sus alegaciones, exposición de sus argumentos, relación con su imputada, etc. En todo caso, resulta llamativo que en las entrevistas que se sostuvo con los defensores inspeccionados ninguno hubiese reparado en la existencia de este enfoque en la selección de las causas que fueron inspeccionadas, ya que al ser consultados sobre el tipo de causas sólo se mencionan otros criterios “... también noté que era mas focalizado, es decir prisiones preventivas, juicios orales, controles de detención, es decir había mas rango de búsqueda, había mas rango de búsqueda que en las inspecciones anteriores”. En el mismo sentido otro defensor señaló “...Al menos yo no lo noté así. De hecho creo que las imputadas mujeres analizamos algunas que habían reclamado, y al menos yo lo noté mas por ese lado que por que fuera mujer.”

No obstante lo anterior, lo concreto es que el inspector debe examinar el comportamiento y el desempeño del defensor en función de los actuales estándares de defensa -que como se



ha visto- regulan distintos aspectos del quehacer del defensor, vinculados todos ellos a los estándares relativos a la competencia técnicas del defensor y la relación con su cliente.

Independientemente que una de las causas seleccionadas trate de un imputado en prisión preventiva y que por tanto, exista un especial interés por conocer y evaluar el desempeño del defensor con respecto a dicho estándar, en el proceso penal que se sigue contra el imputado, han tenido lugar o pudieron haberse presentado en forma previa a la evaluación, un conjunto de otras situaciones que son propias del ejercicio material de la defensa. Dichas actuaciones igualmente son revisadas y contrastadas conforme a los estándares que las regulan dichas materias. Es decir, y siguiendo este mismo ejemplo, si la persona imputada -previo a decretarse su prisión preventiva- fue detenida por delito flagrante o por orden judicial, la revisión y posterior juicio que emite el evaluador de su desempeño, evidentemente comprende las actuaciones realizadas a este respecto por el defensor y que se encuentran contenidas y reguladas en otros estándares. De este modo, la selección de la muestra establece un criterio general de diferenciación que permite identificar un determinado tipo de causa que –dada su naturaleza y por lo que se ha referido- reviste de mayor importancia para la institución, pero ello no es excluyente de la posibilidad y necesidad de conocer la opinión en que en su calidad de experto pueda tener el evaluador sobre el desempeño del defensor en otros ámbitos de la defensa.

Por otra parte, al examinar los informes de inspección sólo es posible conocer en detalle las causas que formaron parte de la muestra y que por ende, fueron revisadas por los inspectores en los casos de Pedro y Diego, no así en el Ana por cuanto dicha información no se especifica en el informe, ya que sólo alude al número total de causas que fueron revisadas.

Finalmente, se debe tener presente que en los tres casos analizados, el trabajo de campo y la obtención de los antecedentes para la elaboración de los respectivos informes se realizó entre los meses de Junio y Septiembre de 2012. Luego, el contenido y conclusiones respectivas de cada una de las evaluaciones fueron dados a conocer a los defensores en los informes evacuados entre los meses de Julio y Noviembre de 2012.

#### **d.- Evaluación del desempeño del defensor por juicio experto.**

En el primer apartado de los informes analizados, se aprecia que el inspector describe de manera general, tanto lo observado en el proceso de inspección, como las conclusiones acerca del desempeño del abogado. Así, en el informe del defensor Pedro se señala “... *Conforme lo observado en el presente proceso de control de la calidad de la defensa y a las diversas actividades que tal proceso conlleva, es posible concluir que el desempeño que el desempeño del defensor Pedro se ajusta los parámetros contenidos en los estándares de defensa penal regulados en la Resolución Exenta N° 3389 de 04 de noviembre de 201°, de la Defensoría Nacional*”. En el caso del informe confeccionado por la inspectora Marcela, sólo se alude a los parámetros de evaluación que contiene la guía metodológica y que fueron sido utilizados en el proceso de inspección “... *En el presente informe se mide el desempeño de la defensora a la luz de la nueva normativa que regula el sistema de inspecciones contenida en Resolución Exenta N°1137 del año 2012, teniendo como parámetros de evaluación las orientaciones que entrega la Guía Metodológica para la elaboración de informes de inspección de defensa*”. A diferencia de lo observado en los informes del inspector Juan, en este caso, no se contiene una opinión general del desempeño del defensor, lo cual queda relegado al capítulo de las conclusiones. Asimismo, se aprecia que el marco normativo que sirve de base para la realización de los inspecciones es diferente, ya que en el caso del inspector Juan se focaliza en los estándares de defensa, en tanto que para la inspectora Marcela lo es en la Guía Metodológica.

Luego, en una segunda parte de este primer capítulo, los inspectores Juan y Marcela realizan un análisis mas específico y preciso de las dos principales áreas que son evaluadas, en las que se contrasta la actividad desarrollada por el defensor en cada uno de los casos que forman parte de la muestra, con lo regulado tanto en el estándar de defensa y en los criterios o lineamientos contenidos en la Guía Metodológica.

Las dos áreas que son examinadas por medio de juicio experto están referidas a los estándares que regulan la competencia profesional del abogado defensor en las actividades de defensa y la relación del defensor con su cliente. Ambas evaluaciones tienen que ver con aspectos sustantivos o de fondo de la defensa, más que con cuestiones meramente formales, siendo éste uno de los cambios mas relevantes que se introducen al proceso de

inspecciones con el nuevo modelo. A continuación abordaremos en forma separada cada una de estos ámbitos de evaluación.

#### **d.1. Área de la competencia profesional del abogado en las actividades de defensa**

Uno de los ámbitos más sensibles de la prestación del servicio de la defensa penal es el ejercicio material del derecho a la defensa. El juicio experto es una herramienta de evaluación que teóricamente responde y satisface de mejor manera la necesidad de contar con información de calidad acerca del tipo y calidad de la defensa que se ejerce por un abogado. A través de un juicio experto es posible analizar y determinar el grado de cumplimiento que se estima existe por parte del defensor de aspectos que son sustantivos de la defensa. A través de esta metodología es posible conocer y evaluar la estrategia de defensa o teoría del caso diseñada por el defensor. También es posible determinar si las alegaciones o argumentaciones jurídicas efectuadas por un defensor en el contexto de una audiencia se ajustan a las exigencias impuestas por la institución y la normativa vigente. Esto es percibido por los defensores como un avance en relación a los anteriores modelos y su aplicación queda mostrada en las técnicas utilizadas por los inspectores en la recolección de los datos. Así un defensor refirió “... *noté que él iba hacia la búsqueda de esa información que anteriormente no lo percibía con la encuestadora o el encuestador del sistema antiguo llamémoslo, eso por una parte y porque después en la reunión que tuvimos que eso me pareció nuevo respecto de las anteriores encuestas, efectivamente se conversó el caso y también donde pensaba él que íbamos y también su opinión*”. En el mismo sentido, otro defensor señala “...*se le da un poco mas énfasis básicamente en elementos mas técnicos de la defensa.. por ejemplo si tengo la teoría de caso, por ejemplo si pedí o no pedí peritajes,, si pedí peritajes para que los pedí.. si tengo conocimiento cabal o no de conocimiento de la carpeta investigativa y desde esa perspectiva creo yo que es un avance en el sentido que efectivamente para una defensa eficaz no es suficiente cumplir con un tema formal sino que efectivamente una defensa proactiva, que tengo una teoría de caso que al menos desde el principio de la investigación, que haya un cabal conocimiento de los antecedentes de la carpeta investigativa y que en base a ese conocimiento y esa teoría de caso tener una defensa activa que significa aportar pruebas, solicitar pruebas y en forma tal que durante la investigación la defensa vaya desde ya preparando su teoría de caso principal y no que*

*sea un.. un actuar básicamente de reacción de no efectuar una defensa activa y tampoco realizar este tema de los.. en el término de la investigación cuando ya hay poco que hacer”*

Es claro, que al menos desde la perspectiva del defensor, el inspector ha asumido un rol distinto en este nuevo modelo, por cuanto su labor se orienta más bien a obtener información acerca de las actuaciones de defensa jurídica realizadas por el sujeto evaluado, lo que es plenamente concordante y coherente con el desarrollo conceptual que se hace del juicio experto en la Guía Metodológica.

Por otra parte, al examinar los tres informes se puede observar que los inspectores emiten una opinión general sobre el desempeño del defensor en base a los hallazgos encontrados y particularmente, lo relativo al cumplimiento de los estándares de defensa, la libertad, la prueba y los recursos, con sus respectivos objetivos y metas. Sin embargo, en los tres informes no se hace un análisis pormenorizado de cada una de las causas que fueron examinadas, es decir, no se describe de manera detallada o específica las actuaciones de defensa realizadas en cada una de las causas que forman parte de la muestra, sino que sólo se hace una mención genérica sobre la información recogida por el evaluador y la opinión sobre el desempeño observado. Más bien se trata de una conclusión particular del área que ha sido evaluada y que sirve de base para la conclusión final acerca de la idoneidad del defensor. Así por ejemplo, en el informe del defensor Pedro, el inspector Juan consigna que “ *... se pudo constatar que el defensor cumple con los objetivos y metas descritos en dichos estándares, demostrando pro actividad en la labor de defensa de sus representados. Así a modo meramente ejemplar, se observa una adecuada actitud en las audiencias de control de la legalidad de la detención, comunicación de cargos, discusión y revisión de medidas cautelares, procedimientos simplificados con responsabilidad y juicios abreviados*”. Como se aprecia, en este caso el inspector emite una opinión sobre el desempeño del defensor en un cierto tipo de audiencias, el que califica como adecuado, no obstante no explicita con mayor profundidad los motivos en los que basa dicha calificación. Es decir, considera adecuado un desempeño sin señalar en su informe, y de manera específica, cual o cuales han sido las actuaciones realizadas por el defensor -en este tipo de audiencias- que fundan esta calificación.

Una situación similar se observa en el informe elaborado por la inspectora Marcela, quien a propósito del desempeño de la defensora Ana -en lo relativo al estándar de la libertad-

refiere lo siguiente “... *La defensora se preocupa especialmente, que la privación de libertad de sus representados sea una medida excepcional, oponiéndose a la imposición de la prisión preventiva, con buenas argumentaciones, basadas en la versión que ellos mismos le han dado, compatibilizándola en lo posible con los antecedentes de la investigación fiscal, asimismo cuando ella es impuesta, la revisa constantemente y cuando tiene fundamentos suficientes, apela ante la I. Corte de Apelaciones*”. Como se recordará, el estándar de la libertad impone al defensor la obligación de realizar todas las actividades necesarias para que los imputados no sean sometidos a restricciones de libertad arbitrarias ni ilegales. Luego este deber ser, se traduce en acciones concretas, las que al haber sido teóricamente evaluadas permitieron a la inspectora arribar a dicha conclusión. Al comparar esta evaluación con la anterior, se observa una mayor fundamentación, toda vez que en este caso se considera otros antecedentes como, los argumentos vertidos por la defensora, su habilidad para relacionar adecuadamente la versión proporcionada por su cliente y la información contenida en los antecedentes de la investigación fiscal y la revisión de la cautelar de prisión preventiva. Sin embargo, esta parte del informe, es más bien conclusiva que descriptiva.

En este último caso, se hace referencia a las alegaciones esgrimidas por la defensora como una variable que se consideró para estimar que existía un cumplimiento del estándar, no obstante que en el informe no se describe o señala cuál o cuáles, han sido precisamente los argumentos que utilizó la defensora para oponerse a la medida cautelar de prisión preventiva y que a juicio del experto, son buenos argumentos. En este caso, la opinión de la inspectora por si sola no parece suficiente, toda vez que al no estar debidamente fundada no es posible conocer en detalle las razones que motivaron dicho juicio y por tanto no es factible, reproducir el razonamiento intelectual utilizado por el evaluador en el proceso de análisis de la información recogida. Ello limita ostensiblemente las posibilidades de conocer -tanto para el evaluado como para un tercero- las variables que han sido consideraras para estimar como correcta dicha argumentación. Ello a su vez, impide establecer elementos comunes de comparación en el cumplimiento del estándar entre defensores.

Lo anterior es posible observarlo con mayor claridad cuando lo que se evalúa, dice relación con aspectos positivos o destacables en el desempeño del defensor. De este modo, si bien

en términos generales, el desempeño del defensor es considerado adecuado, la evaluación tiende a ser más breve o suscita, tanto en el contenido y las conclusiones del informe. Esto es coherente con la actual metodología de inspección, la que como se señaló en su oportunidad, se focaliza preferentemente en la identificación de áreas que son más débiles de la prestación de defensa y por ende, representan un mayor riesgo de incumplimiento del estándar, lo que como se verá no genera mayores beneficios.

Al examinar los tres informes se aprecia que efectivamente, en aquellos casos en los que se constata una actuación deficiente de la defensa, existe por parte del inspector la preocupación por explicitar en mayor medida, por una parte, las actuaciones o actividades realizadas por el defensor en el caso específico, y por otro lado, las razones por las que se estima que dicha actuación o diligencia no se ajusta a los requerimientos fijados por el estándar respectivo.

Lo anterior se puede también apreciar en el informe elaborado por la inspectora Marcela, en el cual, se señala que con ocasión de la revisión de ciertas causas -debidamente individualizadas- que se tramitaron conforme al procedimientos simplificado y que terminaron en primera audiencia, se pudo observar que los imputados aceptaron su responsabilidad en los hechos de la investigación, prestando su consentimiento de manera libre e informada. Además se observa en que estos casos, los imputados obtuvieron rebajas de las penas privativas de libertad y en especial de las multas las que se dieron por cumplidas. En el informe se sugiere a la defensora “... *Asesorar o aconsejar con más fuerza a sus representados para que no admitan responsabilidad en la primera audiencia cuando las penas que ofrecen los fiscales no resulten notoriamente mas bajas que aquellas que obtendrían en un juicio efectivo, en especial si no tienen derecho a beneficios alternativos al cumplimiento de las penas, en vista de mejores acuerdos*”. En este caso, la inspectora sitúa su análisis en una situación particular observada en causas terminadas en primeras audiencias, en las que el imputado ha admitido responsabilidad y renunciado a su derecho a un juicio oral y público.

Si bien en estos casos, no se visualiza por la experta un incumplimiento del estándar, se insta de todos modos a la defensora para que asesore de una manera diferente a sus defendidos a fin de que no admitan responsabilidad. La opinión que emite la experta se vincula con una situación específica relativa a la manera en la cual la defensora asesora a

sus clientes. Sin embargo, y pese a los esfuerzos que se puedan hacer para comprender cabal y correctamente la opinión que se emite, resulta complejo -por falta de una adecuada fundamentación- determinar con mayor grado de certeza, la o las actuaciones que la defensora ha realizado y que deben ser corregidas. Cuando se señala que ésta última debe asesorar o aconsejar a sus representados con mayor fuerza, surge la naturalmente la interrogante sobre el significado de dicha expresión. Una interpretación de este concepto nos sitúa en el ámbito de las comunicaciones verbales y no verbales que permanentemente las personas utilizamos para transmitir un mensaje y lograr la aceptación o el convencimiento en otros. La manera en la que nos relacionamos puede efectivamente ser modificado, pero para ello se requiere de elementos que estén presentes en la actualidad y que sean posibles extraerlo de la evidencia empírica. Luego, identificado dichos patrones de conducta se torna más simple focalizar la atención en estas actuaciones y acometer cambios en dichas prácticas. Nuevamente surge la interrogante acerca de cual o cuales han sido -en los casos analizados- la o las situaciones particulares que llevan a concluir que la asesoría prestada por la defensora no ha tenido el énfasis o como se indica, la fuerza necesaria para lograr convencer al imputado de otra forma de término, que no sea la aceptación de responsabilidad.

Lo anterior no es menor, por cuanto la falta de una mayor precisión en la opinión que se emite por el experto impide tener un conocimiento mas acabado y específico de las prácticas que en estos casos debiesen ser corregidas, lo que finalmente torna ambigua la conclusión del experto y se afecta la confiabilidad y validez de sus opiniones.

Una situación distinta, se observa en el caso del informe de inspección del defensor Diego, donde el evaluador al examinar una causa específica constata que el defensor no cuestiona -en la audiencia de ampliación de detención- la petición del fiscal de ampliar el plazo de la detención en 5 cincos, y solo se limita a solicitar su reducción en 3 días. Esta situación -a juicio del inspector- contraviene lo establecido en la meta 3, objetivo 1, del estándar de la libertad por cuanto como se señala, en este caso “... *el órgano persecutor no señaló con exactitud cuales eran las diligencias precisas y determinadas que se encontraban pendientes para proceder a una adecuada formulación de cargos en contra de los imputados*”. Asimismo se observa que en el caso en estudio, el defensor “... *sin llegar a poner en riesgo los intereses de sus representados debió obrar de acuerdo a las*

*prescripciones del estándar en comento, de manera que la sugerencia consiste en oponerse, en actuaciones futuras a una solicitud de tal naturaleza cuando los antecedentes que fundan la orden de detención librada por el tribunal sean de tal magnitud y suficiencia, que no admitan solicitud de prórroga de detención alguna, más aun cuando aparezca que las diligencias pendientes no favorecen a sus representados”.*

A diferencia de los casos antes analizados, en el informe de Diego se describe más detalladamente la situación que es observada en un caso particular y en base al cual, el experto se pronuncia de manera crítica sobre la actuación del defensor. De acuerdo a lo consignado en el estándar aludido, el defensor tiene la obligación de oponerse a la ampliación de la detención cuando ello proceda. Tal oposición requiere –no obstante que el estándar no lo señala- de la información que debe proporcionar el fiscal en la respectiva audiencia de control de detención acerca de los motivos que justifican una medida de estas características. Se asume por tanto -como deber del defensor- instar porque en la audiencia el fiscal exponga estos antecedentes, de manera que el tribunal pueda ponderar la necesidad de la detención y ejercer un control efectivo respecto de la procedencia o no de la prórroga solicitada. La circunstancia que el defensor sólo haya solicitado reducir el plazo de ampliación de 5 a 3 días, sin haber exigido a su contraparte señalar los fundamentos de dicha petición, es considerada por el experto como una actuación que debe ser corregida. En este caso es claro el contexto fáctico en que se basa el inspector para emitir una opinión sobre el desempeño del defensor. Queda de manifiesto la infracción en que se ha incurrido y las razones por las que se considera inapropiado dicho proceder. Asimismo, es posible reproducir el razonamiento jurídico y la lógica utilizada por el experto para determinar que ha existido un incumplimiento del estándar. Finalmente, es factible utilizar dicho parámetro de medición en otros casos y con otros defensores lo que permite fijar criterios comunes de comparación.

#### **d.2. Área de la relación del defensor con el cliente**

Esta segunda área de evaluación se centra en medir el desempeño del defensor en relación con el estándar de la dignidad e información. Para ello se analizan las mismas causas que fueron seleccionadas para la evaluación anterior. Además se recurre a los antecedentes proporcionados directamente en las entrevistas que se realizan con los imputados privados



de libertad en los respectivos establecimientos penitenciarios. Se trata desde luego de una evaluación con un alto componente subjetivo, ya que una buena parte de la información que se analiza no es posible contrastarla con otros datos y más bien queda en el plano de las percepciones personales. No obstante aquello, de todos modos es factible conocer y determinar al grado o nivel de cumplimiento de los respectivos estándares. La dignidad está más bien asociada al tipo de trato -que en opinión del imputado- le ha brindado su defensor, en tanto que la información se relaciona más bien con el grado de conocimiento que el imputado manifiesta tener de sus respectivas causas, el estado de tramitación, forma de término, medidas cautelares, negociación con el fiscal, plazo de investigación, etc.

Al examinar los informes de inspección se observa que al igual que las evaluaciones anteriores, en estos casos, el experto emite una opinión general sobre el desempeño del defensor respecto de los dos estándares que son medidos, no consignando de manera particular los hallazgos obtenidos en cada una de las causas que fueron revisadas. Dicha opinión se basa principalmente en la información proporcionada por el propio imputado y otros antecedentes que dan cuenta del cumplimiento de diversas instrucciones de la Defensoría Penal Pública en esta materia. Un ejemplo de aquello, son las planillas de visitas de cárcel en las que se debe consignar el nombre y firma del imputado que ha sido visitado por el defensor.

En los informes elaborados por el inspector Juan respecto de los defensores Pedro y Diego no se advierten situaciones de incumplimiento de ninguno de los estándares. En ambos informes se describe la circunstancia de haber concurrido al establecimiento penitenciario en que se encontraba el imputado y haberse entrevistado con él. En el informe de Pedro se consigna lo siguiente “... *Al respecto y luego de la entrevista realizada a los imputados sujetos al régimen de prisión preventiva en el CDP Llancahue de la ciudad de Valdivia, es posible concluir que el defensor inspeccionado cumple con las directrices o parámetros que al efecto establecen los estándares en estudio, puesto se constató que les visita regularmente en el centro de detención, en entrevistas que median entre diez a quince minutos, vale decir, otorga un tiempo suficiente para la visita, les brinda un trato cortés y respetuoso y proporciona información relacionada con la estrategia de defensa y la eventuales forma de término de sus respectivas investigaciones*”. Del mismo modo en el informe de inspección del defensor Diego el experto consigna lo siguiente “... *La*

*apreciación anterior, se funda en la circunstancia de que todos los imputados entrevistados manejan una información completa y adecuada de sus respectivas investigaciones, relacionada con tipo de delito imputado, plazo de investigación concedido, diligencias y peritajes requeridos y con qué fines, audiencias de revisión de medidas cautelares y resultados de éstas, penas probables, negociaciones con el órgano persecutor penal y salidas eventuales*”. En ninguno de estos informes es posible vincular la conclusión a que arriba el experto con la circunstancia observada en las causas examinadas debido a que dicha información no está contenida en los informes. Ello dificulta la posibilidad efectiva de conocer cual ha sido el hecho o situación específica que ha permitido, a modo de ejemplo, considerar que los imputados poseen una información completa de sus respectivas investigaciones. Evidentemente, dicha conclusión proviene de una circunstancia que ha sido observada, conocida y analizada por el experto, la que al no estar descrita y contenida en el informe no es posible reconocer y menos aun, establecer como medida de comparación con otras evaluaciones. La falta de una información más detallada de estas evaluaciones deja un amplio espacio para la formulación de diferentes hipótesis, sin que ninguna de ellas pueda ser corroborada o desechada. Por tanto de existir una buena práctica que pudiera servir de orientación o guía a los demás defensores o bien para casos futuros del mismo defensor inspeccionado, simplemente no es replicable por ser desconocida.

Sin perjuicio de lo anterior, es posible observar una sutil diferencia en términos de contenido del informe, cuando se trata de casos en los que se advierte un incumplimiento del estándar. Como se señalara, la actual Guía Metodológica orienta la labor del evaluador hacia la identificación y determinación de aspectos negativos o deficitarios de la prestación de defensa, lo que explica el motivo por el cual, existe una mayor preocupación por parte del experto de consignar de manera mas detallada la situación concreta en que aquello se verifica. Así es el caso de lo observado en el informe de inspección del defensor Pedro en el que se consigna lo siguiente “... *la apreciación anterior, se funda en la circunstancia de que mayoritariamente los imputados entrevistados manejan una información completa y adecuada de sus respectivas investigaciones, salvo el imputado XXX en quien se advierte cierta vaguedad relacionada con el conocimiento de los antecedentes de su caso particular*”. En este caso, el experto ha logrado identificar una causa en la que se observa un menor grado de cumplimiento del estándar de la información, motivado por la

vaguedad que mostró el imputado sobre el conocimiento de los antecedentes de su causa. No obstante valorar este ejercicio del experto, no es posible a partir de la descripción que se realiza, conocer con un mayor grado de precisión y certeza, cuales han sido las circunstancias que --luego de ser observadas y analizadas- permitieron al evaluador formarse una impresión negativa del cumplimiento del estándar. La vaguedad en el conocimiento que se denuncia es proporcional es la vaguedad con la que el experto describe dicha circunstancia. En el curso del proceso penal son numerosos los antecedentes que manejan el defensor y el imputado. Es esencial que éste último, tenga pleno y oportuno conocimiento de esta información para las decisiones que debe adoptar en el desarrollo de su defensa. Luego, resulta fundamental conocer cual o cuales han sido los antecedentes que permitieron al experto constatar que el imputado XXX demostró tener un conocimiento insuficiente o vago de su causa. Sería interesante conocer la información proporcionada por el imputado durante la entrevista o los demás antecedentes que le permitieron al experto arribar a dicha conclusión. En este caso, estamos ante un aparente incumplimiento del estándar de la información, que por la manera en que ha sido analizado y presentado sus resultados, resulta muy complejo establecer la existencia de criterios únicos de evaluación de desempeño y definir acciones concretas de mejora.

#### **e.- Conclusiones del informe de inspección**

El segundo capítulo de los informes de inspección contiene las conclusiones que realiza el experto sobre el desempeño del defensor. De acuerdo a la Guía Metodológica, una vez realizada la observación y análisis integral de todas las fuentes de información disponible, el inspector debe emitir un juicio experto acerca del desempeño del defensor recurriendo para ello a la lógica, los conocimientos técnicos y la experiencia acumulada.

En la información proporcionada por los defensores se aprecia que tienen un conocimiento sobre el juicio experto, lo que está determinada por la experiencia en defensa penal pública. Un defensor expresó “... *Yo percibí que él tiene conocimientos de causas, que maneja, incluso él mencionó en la conversación que había sido defensor porque también entendía muchas cosas por el hecho de haber sido defensor como la solicitud de cambio de abogado en fin, sobre la base que estaba todo, que entrega copia de la carpeta se revisaba y bueno se entiende dentro del contexto de otras cosas muchas veces*”. Otro defensor refirió

*“...lo conversamos y ella me comentó que había sido defensora mucho tiempo, que después fue inspectora, entonces tenía conocimiento tanto en materia de gestión de defensa como en materia de inspección, como comparado con otras personas a las cuales había inspeccionado y eso. Conversamos bastante acerca de eso”.* Es llamativo que la calidad de experto en defensa se asocie por el defensor más bien el ejercicio previo en defensa, que las otras variables, como son los conocimientos teóricos y la aplicación correcta de los principios de la lógica jurídica por parte del evaluador. De alguna manera el defensor valora o considera la opinión que otro abogado puede tener sobre su desempeño profesional cuando dicho experto ha ejercido la defensa penal, por lo cual la calidad de experto de un inspector –al menos para el defensor- no está dado la investidura que normativamente se les pueda entregar a los inspectores, sino mas bien por los conocimientos adquiridos en la praxis jurídica.

Como se señaló, cada área de la prestación de defensa es evaluada por separado, asignando a cada una de las metas de los estándares una nota, en la escala académica de 1 a 7. Luego a cada una de estas notas se le asigna algunos de los siguientes conceptos: Sobresaliente, Muy bueno, Bueno, Suficiente, Deficiente, Malo y Muy malo. Será sobre la base de la información que otorga esta escala y la proporcionada del análisis de las metas, notas y conceptos asociados a cada una de ellas, que el inspector está en condiciones de emitir un juicio experto acerca de la idoneidad del defensor, la que calificará como idónea, idónea con reparos o inidónea. Este cambio en la metodología es valorado positivamente por los defensores, para quienes la evaluación del experto debe ser más bien general sobre el desempeño del defensor y no basarse exclusivamente en un hallazgo determinado. Un defensor expresa *“...Yo creo que está bien,, al menos mejor de lo que se hacía antes, porque no es una cosa como casi lapidaria como se hacía antes, como tienes un 1 o tienes un 7. Acá hay una categoría intermedia que también permite que cuando hay alguna desconocimiento o falta de experiencia por parte de un defensor se puedan plasmar en un informe y no por eso se consideren una mala defensa, como el criterio intermedio que es el criterio de idóneo con reparos y además no se está midiendo como decía antes un tema cuantitativo sino mas bien el tema de fondo cualitativo y eso hace mas bien hace difícil que alguien no sea inidóneo”.*

En los tres informes de inspección que se han examinados, los inspectores Juan y Marcela se pronuncian sobre el nivel de idoneidad del defensor. En todos los casos la opinión del experto es sucinta y más bien formal, ya que simplemente se hace alusión a la normativa que regula el actual sistema de inspecciones, los criterios utilizados para emitir un juicio experto, las áreas de la prestación de defensa que han sido evaluadas y el comportamiento en términos generales observado en el defensor. Así por ejemplo, en el caso del informe del defensor Pedro la conclusión es la siguiente “... *De acuerdo a lo expuesto en el punto número 1 anterior, a las nuevas categorías contenidas en la Resolución Exenta N°1142, de fecha 16 de abril de 2012, de la Defensoría Nacional que aprueba la Guía Metodológica para la Elaboración de Informes de Inspección y la apreciación de juicio experto, que implica una opinión fundada respecto del desempeño de los prestadores de defensa penal pública, de acuerdo a la lógica, a los conocimientos técnicos y a la experiencia, en opinión de quien suscribe el desempeño del defensor Pedro debe ser calificado como idóneo, en ambas áreas evaluadas, esto es competencia profesional del abogado en las actividades de defensa y relación del defensor con el cliente, ya que se observa una adecuada actitud y disposición e parte del defensor en el ejercicio de la defensa, cumpliendo los requerimientos fundamentales establecidos en los estándares de defensa penal pública, en representación de imputados o imputadas por crímenes, simples delitos o faltas*”.

Tal como se observó en el capítulo anterior, la conclusión de la evaluación es más bien formal, por cuanto se limita a reproducir los mismos conceptos que utiliza la Guía Metodológica para determinar la idoneidad del defensor. Precisamente, en dicha normativa se establece a modo de ejemplo, que un defensor es idóneo si se observa una adecuada actitud y disposición en el ejercicio de la defensa, un cumplimiento de los requerimientos fundamentales establecidos en los estándares de defensa penal pública, en la representación de imputados e imputadas por crímenes, simples delitos o faltas. Es decir no existe, en lo que respecta a las conclusiones de este informe, elementos de juicios propios que funden la calificación que se asigna al defensor. En tal sentido el nivel de desarrollo de los fundamentos de la calificación de idoneidad aparece como insuficiente.

El juicio experto exige que exista una opinión fundada sobre el desempeño del defensor. Para dicha valoración debe recurrirse a la lógica, los conocimientos técnicos y la experiencia del evaluador en el ejercicio de la defensa. Estos elementos de juicio no pueden

quedar simplemente en la esfera mental del experto, sino que debe estar reproducidos y contenidos en las conclusiones de su informe. Es precisamente la calidad en la fundamentación de la opinión de un experto, lo que determina la validez y confiabilidad de este tipo de evaluaciones. Por tanto este juicio de valor debe estar debidamente fundamentado. De este modo, las conclusiones de un experto no se pueden limitar a reproducir o citar textualmente la definición que la normativa da a un determinado concepto de idoneidad. Ello simplemente debe servir como criterio que orienta o guía la elaboración del razonamiento que utiliza el evaluador al concluir de una determinada manera.

En todo caso, se debe tener en cuenta que en opinión de los defensores la fundamentación se considera como adecuada, eso sí, matizada en algunos aspectos. Como se señaló, los tres defensores inspeccionados fueron calificados como idóneos, lo que naturalmente podría incidir en las percepciones que se tiene sobre la fundamentación de sus informes. En opinión de un defensor “... *Esto está muy relacionado con la opinión que él tiene sobre el desempeño del defensor porque la cosa es subjetiva, si uno recibe un informe favorable tiende a pensar que el evaluador es una persona competente y que hizo bien su trabajo, si hubiera sido un informe negativo hubiera tendido a pensar que no tenía una visión experta, porque si hubiera sido experto habría llegado a la conclusión contraria, por eso es una visión muy subjetiva y como en el caso mío la percepción de él fue buena yo tiendo a pensar que es un buen evaluador, es una apreciación muy subjetiva.*”. Esta situación es posible observarla en los comentarios que sobre este punto específico expresaron los defensores. Así por ejemplo, en opinión de una defensora que fue muy bien calificada “...*Yo creo que en el caso estoy bien fundamentado por la inspectora en todos los puntos en los cuales ella mencionó en su informe.. que en este momento no recuerdo muy bien,, pero en el momento que lo analicé y lo vi estaba debidamente fundamentado*”. Por su parte otro de los defensores expresa “...*respecto de la otra observación se me señaló que respecto de dos imputados yo no había instando a una salida mas favorable como podía ser una salida alternativa.. respecto de eso me parece al menos .. mmm.. no estoy muy de acuerdo básicamente porque la posibilidad de negociar aquello y de ofrecer un procedimiento con salida alternativa no es resorte de la defensa y depende básicamente del ministerio público y en la medida que el ministerio público no me ofrezca la salida*

*alternativa yo no veo que acción pudiera realizar la defensa tendiente a obtener aquello en la medida que el ministerio público no me da esa opción. Eso por ejemplo me parece un tema que.. si bien es un juicio experto no ahonda el por qué no... por qué yo no realicé aquello.”*

Independientemente de los factores que pudieran incidir en la buena o mala percepción del defensor, respecto de las opiniones que se vierten por los inspectores en sus informes, evidentemente se requiere de elementos de juicio más objetivos que otorguen validez y confiabilidad a este modelo de evaluación. Independientemente de los resultados de la medición del desempeño de un defensor, los comentarios u opiniones que se emitan deben estar debida y adecuadamente fundamentados. Ello conlleva un ejercicio intelectual y un mayor esfuerzo por parte del experto, quien debe extremar los cuidados tanto en el proceso de levantamiento de la información, como en su posterior análisis y registro de sus hallazgos y conclusiones, pues de lo contrario sus opiniones pudieran ser consideradas como arbitrarias o carentes de razón.

#### **f.- Anexos del informe de inspección**

Finalmente, un tercer capítulo contiene un anexo en que se detallan de manera precisa el número y tipo de causas revisadas, los criterios utilizados para la selección de la muestra, las distintas fuentes de información utilizadas, se establece una comparación entre los resultados observados entre la anterior evaluación y la actual, en términos del avance observados en relación con las actividades de mejora propuestas por el anterior evaluador, lo que es un muy buen ejercicio ya que permite hacer un seguimiento de las acciones de mejora. Asimismo, en dos de los casos examinados se analiza por el experto la pertinencia de los reclamos de defensa presentados por los imputados o beneficiarios del servicio contra su abogado defensor con anterioridad a la evaluación.

En cuanto a los criterios de focalización, en cada uno de los tres casos analizados se seleccionaron como parte de la muestra 15 causas, correspondiendo a casos con imputados en prisión preventiva, juicios simplificados con admisión de responsabilidad, procedimientos abreviados y causas con imputadas mujeres. En el caso de los defensores Pedro y Ana la muestra incluyó además causas con imputados que previo a la inspección habían presentado reclamos contra la defensa y específicamente por el desempeño de su

abogado defensor. Asimismo, en los informes de los defensores Pedro y Diego, el anexo contiene una tabla en la que se detalla cada una de las causas revisadas, con indicación del RUD, RIT, nombre del imputado, delito que se le atribuye, estado de tramitación, ya sea vigente o terminada, su género –masculino o femenino y edad, y si se trata de un imputado adolescente o mayor de edad. Si bien en estos casos se contiene información relativa al tipo de delito que se imputa, no es posible determinar -por falta de mayores antecedentes- la naturaleza o grado de complejidad de las causas que han sido seleccionadas y evaluadas.

En lo que concierne al procedimiento utilizado, al revisar los informes de inspección se aprecia que en todos los casos, los inspectores se constituyeron en el lugar de trabajo de los defensores, donde procedieron a revisar los antecedentes contenidos en las carpetas seleccionadas, se solicitaron y escucharon los registros de audio de las audiencias en la que intervino el defensor, se entrevistó a los imputados privados de libertad en los recintos penitenciarios y se consultó la información disponible en los sistemas de registros internos del servicio y del poder judicial (SIGDP y SIAGJ). Una vez levantada la información los inspectores se entrevistaron con cada uno de los defensores inspeccionados con quienes revisaron diversos ámbitos de la prestación de defensa, se solicitó información sobre las estrategias de defensa y teoría del caso elaborada en las causas que forman parte de la muestra y de las gestiones realizadas por la defensa en base a aquella.

Al término del proceso se elaboraron los respectivos informes con los resultados de la evaluación, conclusiones que fueron remitidas al Defensor Regional y a los defensores inspeccionados para su conocimiento y observaciones pertinentes.

## **15.- Consideraciones finales sobre la actual metodología que regula el sistema de inspecciones de la Defensoría Penal Pública**

La calidad como concepto utilizado en la gerencia privada y la administración pública impone la necesidad de generar de bienes y servicios que respondan satisfactoriamente a las necesidades de sus clientes. Para ello, tanto en el diseño e implementación de proyectos, programas o políticas de calidad se requiere incorporar acciones de control y evaluación permanente en todos los niveles de la organización. Un proceso de mejora continuo necesita de información oportuna, válida y fiable sobre los resultados obtenidos en la



evaluación. Solo a partir de dichos hallazgos es posible acometer con precisión y rigurosidad los cambios necesarios en los procesos de producción.

Un modelo de evaluación basado en el juicio experto lleva implícito un componente de subjetividad, lo que naturalmente genera mayores cuestionamientos y objeciones, y que por tanto, precisa de otros elementos que puedan brindar un mayor nivel de objetividad y confianza, tanto en el procedimiento utilizado, como en los resultados obtenidos de la medición. El error o el sesgo en que pueda incurrir el evaluador es una circunstancia que afecta la credibilidad y validez de este sistema de evaluación. Ello a su vez, impide generar acciones efectivas y confiables de mejora respecto de ámbitos de la prestación de la defensa penal que han sido evaluados negativamente. Por consiguiente, no solo es fundamental determinar de manera correcta la forma en la que será recogida y analizada la información, sino además que dicho mecanismo sea conocido por todos quienes intervienen en el sistema de calidad o bucle de retroalimentación. Dado el componente subjetivo presente en este tipo de evaluaciones, es esencial que existan las condiciones que posibiliten reproducir el ejercicio intelectual por medio del cual, el evaluador valora una determinada actuación o comportamiento y determina el grado de cercanía o distancia existente entre esta situación de hecho específica y la situación que en términos del deber está contenido en la norma. Por consiguiente, el nivel de fundamentación de las opiniones o comentarios que se vierten por el evaluador, es precisamente un elemento que permite conocer, reproducir y controlar dicho razonamiento, lo que a su vez condiciona la calidad de la medición.

Esta investigación ha permitido constatar que los abogados que prestan defensa penal han sido históricamente evaluados a través del sistema de inspecciones. Se trata de un ejercicio innovador, que no tiene precedentes en el la praxis jurídica interna. Por lo mismo resulta comprensible que desde su creación y durante los años de vigencia de la Defensoría Penal Pública, se hayan realizado numerosos esfuerzos con el fin de contar con un instrumento de evaluación que permitiera controlar y evaluar de manera eficiente la labor desarrollada por los abogados en el ejercicio de la defensa penal.

No obstante aquello, las constantes modificaciones a los modelos de evaluación impiden comparar objetivamente los resultados obtenidos, por el mismo defensor o entre defensores, en los distintos procesos de inspección. Los cambios estructurales a la metodología que se

ha utilizado para medir el desempeño de un defensor, deben tender a una mayor vigencia y aplicación en el tiempo. Si bien los procesos de evaluación pueden ser ajustados, aquello no puede ser una práctica permanente dentro de una organización, pues ello impide contar con información que permita comparar los resultados obtenidos en los distintos procesos de evaluación, lo que a su vez dificulta diseñar, implementar y medir los resultados de las acciones tendientes a mejorar los aspectos deficitarios de la prestación de defensa.

El rigor técnico que otorga validez y confiabilidad al método de juicio experto no puede estar únicamente condicionado al perfil del evaluador. Si bien sus conocimientos teóricos y expertiz en una determinada materia, lo habilita para emitir una opinión experta, su legitimidad finalmente esta dada por la calidad de sus opiniones. La fundamentación pasa a ser un elemento de control de la racionalidad utilizada por el evaluador. Los juicios que emite un experto son el resultado de un ejercicio intelectual que no es posible verificar y por tanto, la forma de legitimar el sistema es estableciendo mayores exigencias en la reproducción de los fundamentos en que se basa un determinado juicio.

La vaguedad o simpleza de las opiniones de un experto no permiten identificar de manera correcta, las áreas deficitarias en la prestación de la defensa. Asimismo, las buenas prácticas no son conocidas y por tanto no se puede replicar. Por tanto un modelo que se enfoca preferentemente en la detección de áreas o ámbitos deficitarios de la prestación de defensa impide o bien limita las posibilidades efectivas de identificar actuaciones que pudieran ser utilizadas como parámetros de comparación y consideradas en el diseño de acciones de mejora. Asimismo, una mirada más bien crítica de la prestación de defensa, resta la posibilidad de reconocimiento a quienes han tenido un desempeño destacado o sobresaliente.

Como se ha sostenido, la defensa material es una prestación de medios y no de resultados, por ende y a diferencia de otros procesos, su evaluación requiere de mecanismos que tengan la capacidad de adaptarse a un contexto determinado y que es particular en cada caso. Existen ámbitos de la prestación de defensa que se encuentran estandarizados y cuyo control y evaluación es más bien formal y por tanto, puede ser medidos por otros instrumentos que contempla la propia ley de la Defensoría Penal, como las auditorías externas. En cambio, para evaluar la actuación o desempeño de un defensor desde un punto de vista técnico, se requiere de otro mecanismo. Por sus características la evaluación por

medio de un juicio experto responde a esta necesidad, por cuanto permite una medición más bien focalizada en aspectos cualitativos y sustantivos de la defensa, que como se ha señalado, se encuentran regulados y contenidos en los estándares de defensa penal. En todo caso, dicho instrumento, no se puede limitar a la simple constatación de un hecho determinado, sino que debe ser capaz de abarcar y profundizar en otros ámbitos más específicos de la defensa, que posibilite un análisis y una evaluación más real y efectiva del desempeño del defensor.

Asimismo, dado el componente altamente subjetivo de la metodología utilizada para medir el desempeño de los defensores, existe la necesidad no sólo de uniformar los criterios de evaluación, sino también de validar la calidad de experto de los evaluadores. El carácter dinámico y particular del proceso penal y en especial de la defensa, impide que los supuestos de hecho que son evaluados sean siempre los mismos. En el curso de la defensa convergen un conjunto de factores o variables muy disímiles unas de otras, por lo que es prácticamente imposible que una misma situación que ha sido evaluada pueda presentarse con las mismas características y por ende, ser medida de igual modo en una segunda oportunidad. No obstante aquello, dicha limitación se supera estableciendo parámetros o criterios que son más bien comunes a todas las defensas. Si bien los denominados estándares de defensa penal proporcionan un elemento o patrón de conducta que orienta este tipo de mediciones, por sus mismas características, se requiere establecer de manera más precisa y exacta los atributos que deben estar presentes y que deben ser medidos de similar manera en todos los casos. También contribuyen a este propósito, los criterios u orientaciones técnicas contenidas en la normativa que regula el sistema de inspecciones. Independientemente de aquello, es fundamental para la legitimidad del sistema, que el experto o evaluador deba estar permanentemente actualizado en sus conocimientos teóricos y prácticos en defensa penal. Este modelo exige una mayor sintonía entre el experto y el contexto jurídico en que se presta la defensa. Ello se torna aun más necesario dado que el modelo actual no contempla el cruce o la revisión entre pares o expertos del contenido y conclusiones de sus informes, por lo que la evaluación sólo se basa en la opinión personal del evaluador.

## **16.- Recomendaciones finales**

- 1.- Se requiere de evaluaciones más específicas, idealmente acotadas a un ámbito o actuación particular de la defensa, que posibiliten al experto un mayor nivel de profundidad en los juicios u opiniones que se emiten.
- 2.- Por su naturaleza de la prestación del servicio de defensa se sugiere mantener la evaluación cualitativa sobre aspectos sustantivos y no meramente formales.
- 3.- Se deben identificar aquellas características o atributos propios de una defensa penal de calidad que puedan ser controlados y evaluados en todos los casos y de manera homogénea.
- 4.- Además de los aspectos deficitarios que se observan en el desempeño del defensor, se sugiere fundamentar adecuadamente los ámbitos en los que la actuación del defensor es destacada.
- 5.- Los informes de inspección deben contener información sobre la calificación o nota que se asigna por el evaluador a cada una de las metas y estándares que son evaluados por separado, sin perjuicio de la opinión final acerca de su idoneidad.
- 6.- La selección de las causas que forman parte de la muestra que se inspecciona deben considerar la variable asociada al grado de complejidad de los casos y de las actuaciones que se realizan por el defensor.
- 7.- Los expertos deben someterse a procesos de evaluación continua y permanente, de modo de actualizar y validar sus competencias y conocimientos técnicos en defensa.

## 17.- Bibliografía

Amat, Joan Ma. (2003) “*Control de Gestión. Una perspectiva de dirección*” Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. 6º Edición.

Boria Reverter, Seda y García González, Ana (2005) “*Métodos del trabajo aplicados a las ciencias sociales*” Universitat de Barcelona. Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato RTF. También disponible en formato HTML en: <http://www.url./info.htm>. <http://books.google.cl/books> 29 de abril de 2012

Blanco, Rafael; Decap, Mauricio; Hernández, Héctor y Rojas, Hugo (2002) “*Estándares Básicos para la Prestación del Servicio de Defensa Penal Pública*” (2002) Universidad Alberto Hurtado. Santiago.

Camarasa Casterá, Juan José (2004) “*La Calidad en la Administración Pública*” [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: [http://www.educarm.es/temlates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8\\_02.pdf](http://www.educarm.es/temlates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf) 29 abril de 2012

Campanario, Juan Miguel (2002) “*El sistema de revisión por expertos (Peer Review): Muchos problemas y pocas soluciones*” España. Revista Española de Documentación Científica. Volumen 25, Número 3. [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/107/171>. 16 de Junio de 2012

Cordero V. Luis, 2003 “*Seminario: Sistemas contractuales y Estándares de Defensa Penal Pública*”. Santiago. Extensión. Centro de Documentación Defensoría Penal Pública.

Duffau, Gastón T. (1996) “*Estándar ideal imperfecto y variable*” Revista chilena de pediatría. Scielo Chile. [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: <http://scielo.cl> 20 de mayo 2012.

Compendium of Standars for Indigent Defense Systems. (2000) United States Departament Of Justice. . [Documento en línea]. Disponible desde Internet en <http://www.microsofttranslor.com/bv.aspx> 22 de Julio 2012

Echebarría, Kaldo y Mendoza, Xavier (1999) “*La especificidad de la gestión pública: El concepto de Management público*” Washington D.C. Publicación Banco Interamericano de Desarrollo. ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la

administración del Estado. [Documento en línea]. Disponible desde Internet en <http://books.google.cl/books> 01 de mayo de 2012

Feigenbaum, Armand V. (2009) “*Control Total de la Calidad*”. México. Decima primera reimpression. Universidad de la Frontera. Dirección de Bibliotecas y Recursos Humanos.

Ferrer, Guillermo (2006) “*Estándares en Educación. Implicancias para su aplicación en América Latina*” Editorial San Marino. Primera Edición

Gryna, Frank M.; Chua, Richard C.H.; Defeo, Joseph A. (2007) *Método Juran. Análisis y planeación de la calidad*. México. Quinta edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Gutiérrez, Mario (2004) “*Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad*” México. Segunda Edición. Centro de calidad ITESM. Limusa Noriega Editores. [Documento en línea]. Disponible desde Internet en <http://books.google.cl/books> 05 de mayo de 2012

Hawes B., Gustavo (2004) “*Evaluación, estándares y rúbricas*” Talca. Universidad de Talca. Proyecto Mecesup TAL101. [Documento en línea]. Disponible en Internet <http://www.freewebs.com/gustavohawes/Educaciónsuperior/2004EstandaresRubric> 20 de mayo de 2012

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar (2007) “*Fundamentos de Metodología de la Investigación*”. México. Programas Educativos S.A de C.V. Adaptación de la primera edición.

Horvitz, María Inés (2003) “*Estándares de Prestación de Defensa Penal Pública*”. Facultad de Derecho. Universidad de Chile

Ishikawa, Kaoru (1986) “*Qué es el control total de calidad. La modalidad Japonesa*” Bogotá. Editorial Norma S.A. [Documento en línea]. Disponible desde Internet en <http://books.google.cl/books> 06 de mayo de 2012

Juran, Joseph (1990) “*Juran y el Liderazgo para la calidad. Un Manual para directivos*”. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Juran, Joseph (1996) “*Juran y la calidad por el diseño*” Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Marquina, Mónica (2006) “La Evaluación por pares en el escenario de aseguramiento de la calidad de la educación superior” [Documento en línea]. Disponible desde Internet en <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1331> pdf. 17 de junio de 2012

Meier, José Francisco y Harman, Diego A. (2010) “*Los estándares de hombre en el Derecho: ¿Qué tan alto debemos poner la valla jurídica?*” [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato RTF. También disponible en formato HTML en: <http://www.uia.mx>. 18 de marzo de 2012

Mera González-Ballesteros, Alejandra (2009) “*Justicia Restaurativa y Proceso Penal, Garantías Procesales: Límites y posibilidades*” Ius et Praxis (Online). 2009, vol 15, n.2 (citado 2012-05-21), pp.165-195 Disponible en <http://www.scielo.php?script=sci>

Muñoz Machado, Andrés (1999).” *La gestión de calidad total en la Administración Pública*”. [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato RTF. También disponible en formato HTML en: <http://www.url.info.htm>. <http://books.google.cl/books> 29 de abril de 2012

Mokate, Karen y Saavedra, José Jorge. (2006). “*Gerencia Social: Un enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*” Washington, D.C. Documentos de Trabajo del Indes. Serie de Documentos de Trabajo I-56 [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato rtf. También disponible en formato HTML en: [http://empoderamiento.info/biblioteca/EMPB\\_0027.pdf](http://empoderamiento.info/biblioteca/EMPB_0027.pdf). 28 de abril de 2012

Morales Nápoles, Oswaldo; Cooke, Roger M. (2009) “*Introducción al modelo clásico de juicio estructurado de expertos: breve recuento del pasado y una aplicación reciente*”. México. Ciencia Ergo Sum. Vol. 16 Núm. 3. Universidad Autónoma del Estado de México. Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato rtf. También disponible en formato HTML en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/104> 21 de julio de 2012

Moreno H, Leonardo 2003 “*Seminario: Sistemas contractuales y Estándares de Defensa Penal Pública*”. Santiago. Extensión. Centro de Documentación Defensoría Penal Pública.

Padrón Robaina, Víctor (2002) “*El control de los estándares de calidad*” Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato rtf. También disponible en formato HTML en: <http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/Módul5> 16 de junio de 2012

Pérez Juste, Ramón (2006) Madrid “*Evaluación de programas educativos*” Editorial La Muralla S.A. Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato rtf. También disponible en formato HTML en: <http://books.google.es/bookshl> 17 de junio de 2012

Ravitch, Diane (1996) “*Estándares Nacionales en Educación*” Versión resumida del libro “National Standars in American Education” [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato rtf. También disponible en formato HTML en: <http://www.oei.es/calidad2/ravicth.pdf> 21 de mayo de 2012

Sánchez Sosa, Juan José (2011) “La cultura de la evaluación: Algunos aspectos de la revisión por pares en las ciencias del comportamiento” [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato rtf. También disponible en formato HTML en: [http://www.healnet.unam.mx/lecuras/evaluación de pares](http://www.healnet.unam.mx/lecuras/evaluación%20de%20pares). 16 de Julio de 2012.

Sanz Menéndez, Luis (2004) “*Evaluación de la investigación y sistema de ciencia*” Dossier Científico.

Soto Piñeiro, Miguel (2002) “*En torno a los denominados Estándares Básicos que deben cumplir la defensa penal pública*”. Revista de Estudios de la Justicia. Nº1.

Sulbrandt, José. (2002). “*Introducción a la gerencia social*”. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano de Desarrollo (INDES). [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato rtf. También disponible en formato HTML en: <http://courseware.url.edu.gt>. 28 de abril de 2012.

Tavolari Olivares, Raúl (2002) “*Estándares Básicos de Defensa Penal*” Universidad de Valparaíso.

Udaondo Durán, Miguel (1992) “*Gestión de calidad*” Madrid- España. Ediciones Díaz de Santos S.A. [Documento en línea]. Disponible desde Internet en: Formato RTF. También disponible en formato HTML en: <http://books.google.cl/bookseslr> 30 de abril de 2012.



## **18.- Anexos**

### **a.- Entrevista a defensor N°1 (Pedro)**

Pregunta: Tú conoces el actual modelo de inspección que rige la Guía Metodológica elaborada por la Defensoría Nacional

Respuesta: Si tengo conocimiento porque se ha conversado especialmente en las reuniones de directivos y además por la información que me ha llegado en el contexto de haber sido inspeccionado de manera que tengo el contexto general de lo que se pretende con el nuevo modelo versus el modelo anterior.

Pregunta: Esa información además de ser proporcionada por reuniones del equipo directivo de la defensoría regional se te ha sido proporcionada por los profesionales o inspectores.

Respuesta: En términos generales si, pero no en términos específicos, es decir cuando se realizó la última inspección conforme al nuevo modelo, se menciona que efectivamente era un modelo distinto, y también con conceptos generales que había un cambio más de calidad que de cumplimiento formal, porque anteriormente se centraba más bien en un cumplimiento formal, están las visitas de cárcel, están que se yo las actas, ahora se va centrando un poco más en el tema de la calidad, pero como concepto general, no tan específico como que, este es el cambio concreto que hay ahora.

Pregunta: Ahora cuando hablamos que hay evaluaciones que son anteriores, para respetar el tema de la privacidad, tú fuiste evaluado por los antiguos modelos de inspección.

Respuesta: Si, en varias oportunidades.

Pregunta: Y es la misma persona fue la que te evaluó o fueron diferentes.

Respuesta: No, las personas que me evaluaron anteriormente siempre fueron diferentes, pero además ellas o ellos son diferentes, de la o del que me inspeccionó conforme al nuevo modelo, de manera que no puedo tener ahí una sensación térmica digamos de como fue con la misma persona el modelo antiguo que el modelo nuevo, y ahí por lo tanto me queda un margen de duda si hubiera sido inspeccionado por otra persona que lo hizo anteriormente, si hubiera notado yo un cambio más fuerte en el tema del nuevo modelo, que yo lo percibo, pero no en términos de un gran cambio sino que muy leve o muy sutil.

Pregunta: Cuando tú dices que percibes un cambio muy sutil, eso que percibes, donde lo percibes, en que.

Respuesta: Lo percibo en el énfasis que ponía el o la encuestadora en el sistema nuevo llamémoslo, en cuanto a revisar la carpeta si estaba por ejemplo la teoría del caso, si había una estrategia de defensa, ese tipo de cosas yo note que lo buscaban en la carpeta, porque incluso él me mencionó que le llamaba la atención que en mis carpetas estaba esa mención estaba en la carátula

Pregunta: O sea que estaba registrada

Respuesta: Si que quedaba registrada, ahí note que él iba hacia la búsqueda de esa información que anteriormente no lo percibía con la encuestadora o el encuestador del sistema antiguo llamémoslo, eso por una parte y porque después en la reunión que tuvimos que eso me pareció nuevo respecto de las anteriores encuestas efectivamente se conversó el caso y también donde pensaba él que íbamos y también su opinión

Pregunta: Cuando tú dices una reunión, te refieres a una reunión con el evaluador

Respuesta: Con el evaluador cuando él ya había revisado las carpetas

Pregunta: Perfecto

Respuesta: Pero antes de irse de vuelta con los audios y antes de hacer el informe

Pregunta: Y en esa reunión lo que ustedes hacen es analizar en profundidad

Respuesta: En profundidad caso por caso, de lo que él percibía, y de lo que él percibía hacia donde iba yo, por donde va esta causa, si me parece que esto está reflejado aquí y ha tengo una consulta, por qué por ejemplo reclamó o por que por ejemplo solicitó cambio de abogado ha si pero fue rechazada, pero siempre había una inquietud de ir un poquito mas allá que la cosa formal.

Pregunta: Tú sabías cuantas causas se estaban revisando en esa oportunidad cuando comenzó el proceso de inspección

Respuesta: Cuando comenzó si, porque la información llegó uno o dos días previos, no antes que eso, pero cuando estaba el inspector acá, uno ya sabía con un día de anticipación o dos cuales eran las carpetas que se iban a inspeccionar.

Pregunta: En ese caso, el volumen estábamos hablando de un número importante o reducido de causas, como lo consideras

Respuesta: Un numero de aproximadamente pueden ser de 15 o 20 carpetas que me da la impresión que es poquito mas que en el antiguo sistema, pero no mucho mas que eso, note un mayor aumento pero no mucho mas que es y también noté que era mas focalizado, es

decir prisiones preventivas, juicios orales, controles de detención, es decir había mas rango de búsqueda, había mas rango de búsqueda que en las inspecciones anteriores.

Pregunta: Y en esa conversación que tuviste con el inspector previo a que se fuera como dices con los audios analizaron todas las causas que se revisaron o fue un análisis aleatorio.

Respuesta: No, analizamos todas las de prisión preventiva y respecto de las otras se hicieron un análisis general, recuerdo que me señaló que todos los controles de detención tenían sus actas de ficha de primera entrevista, informativas, así que eso en el fondo hizo como una mención de lo que él había notado como una primera aproximación.

Pregunta. Y cuánto tiempo duro esta revisión que se hizo por el inspector acá

Respuesta: Aproximadamente 3 días

Pregunta: Y cuánto tiempo tardó en llegar el informe de inspección

Respuesta: Puede haber sido un mes y medio, no estoy seguro en la fecha, porque hubo que remitirles los audios, pudo haber sido un mes y medio a dos meses

Pregunta: Y después tuviste la posibilidad de volver a hablar con el inspector o ya nunca más.

Respuesta: Había una instancia que era la de observaciones y yo mencioné unas observaciones que me parecía adecuado el procedimiento y se me contestó por entiendo por Marcela Werlinguer puede ser, que ese contexto no era propiamente una observación digamos sino que era estar de acuerdo por lo que lo recogía, pero no se insertaba dentro la metodología entiendo que cuando uno hace observaciones se entiende como reparos y como yo en mis observaciones no tenía reparos me agradecieron la información pero no se ingresaba como observación una cosa así entendí de Marcela.

Pregunta: De acuerdo a la metodología hoy día el trabajo o la elaboración mejor dicho del informe de inspección lo hace un experto, se supone que hay una opinión de un experto que califica el desempeño del defensor, eso está recogido normativamente en la actual metodología, que opinión tienes acerca de los comentarios u opiniones que emitió el inspector en su calidad de experto de tu desempeño en su informe

Respuesta: Esto está muy relacionado con la opinión que él tiene sobre el desempeño del defensor porque la cosa es subjetiva, si uno recibe un informe favorable tiende a pensar que el evaluador es una persona competente y que hizo bien su trabajo, si hubiera sido un informe negativo hubiera tendido a pensar que no tenía una visión experta, porque si

hubiera sido experto habría llegado a la conclusión contraria, por eso es una visión muy subjetiva y como en el caso mío la percepción de él fue buena yo tiendo a pensar que es un buen evaluador, es una apreciación muy subjetiva.

Pregunta: En cuanto a los comentarios que él pudo haber vertido en su informe

Respuesta: Yo percibí que él tiene conocimientos de causas, que maneja, incluso él mencionó en la conversación que había sido defensor porque también entendía muchas cosas por el hecho de haber sido defensor como la solicitud de cambio de abogado en fin, sobre la base que estaba todo, que entrega copia de la carpeta se revisaba y bueno se entiende dentro del contexto de otras cosas muchas veces

Pregunta; Estos comentarios u opiniones vertidas por él tenían un grado de profundidad desde el punto de análisis que hubieses esperado.

Respuesta: Yo creo que sí, demostraba que se había revisado las carpetas especialmente que la inspección se focalizó en las prisiones preventivas y respecto de la conversación que se tuvo se notaba que había entendido claramente cual era la situación de ese imputado en esa investigación, o sea estaba ubicado claramente de qué estamos hablando y hacia donde va la micro y concordaba además con la posición de nosotros, en la cual él también podría, no recuerdo este momento, pero hubo sugerencias o cosas así, pero las inquietudes que él planteaba, las consultas que él planteaba, estaban demostrando que si sabía lo que estaba preguntando.

Pregunta: Había un conocimiento previo

Respuesta: Si había un conocimiento previo, porque esta reunión fue al final de la revisión de las carpetas

Pregunta. Había un conocimiento previo tanto del caso particular y de su formación profesional.

Respuesta: Si se dan estas dos cosas.

Pregunta: En cuanto a lo segundo el cambio metodológico que mencionabas al principio, este cambio en el modelo en que se focaliza mas en aspectos sustantivos que los aspectos mas formales de lo que es la prestación de defensa que opinión tienes respecto de eso

Respuesta: Hubo un aumento o un cambio pero no es ostensible como uno pensaba tomando en cuenta la información previa que llegó de cambio de paradigma. Cuando llegó la información de cambio de paradigma pareciera que la inspección iba hacer una cuestión

distinta de lo que fue. Dicho de otra manera si se nota un cambio de focalización a lo que es la calidad no es cierto y lo sustantivo por sobre lo formal, pero no de una gran envergadura como se anunciaba o se temía que podía que ser.

Pregunta: Cuando tú dices que era de una gran envergadura qué hubieses esperado tú o que pensabas que podía pasar.

Respuesta: Bueno una radiografía más precisa de las carpetas, o sea había un análisis, había un conocimiento pero quizás entrar al área mas chica, donde está la declaración y por qué no pasó esto acá, es decir a un tema más de que se yo, cruzar con el sistema de apoyo no cierto del poder judicial SIAJ, cruzar información con entrevista al imputado que entiendo se hizo pero no en todos los casos, cruzar información hasta con los jueces, cruzar mucha mas información y ahí ir un poco mas al área mas chica o sea no quedarse a veces con información que aparece en la carpeta, sino ir un poco mas allá, me refiero aquí aparece una firma que dice usted recibe las copias de la investigación, le entregó las copias realmente? no, haber y por qué dice que no le entregó las copias, pero ahí está la firma, bueno pero cuándo usted pidió las copias? aquí está la petición, a ya si coinciden, entonces si está recibida el 20 de agosto, y usted fue el 28 de agosto a la cárcel si , es creíble que usted le entregó las copias y ahora está diciendo que no, que no se acuerda, pero usted aparece entregándole las copias el 28 de agosto y las recibe en septiembre, no se si me entiende, creo que hay un mayor control pero puede ser todavía o incluso .....

Pregunta: mucho mas profundo,

Respuesta: si mucho más profundo porque eso ayuda también a la inspección.

Pregunta: Y claro,

Respuesta: O sea notaría un cambio por ejemplo de un 30 0 40 por ciento de control, inspección o focalización sobre calidad con respecto a la anterior, pero no mas que eso, o sea todavía se puede avanzar mediante cruce de información

Pregunta: En el ámbito del análisis más jurídico que pudiera esperar uno que hiciera el inspector, tú estimas que se consigna en su informe o al menos en la conversación que ustedes tuvieron

Respuesta: Yo creo que se consigna, pero yo creo que tampoco se le puede pedir una opinión más acabada porque no es una construcción de teoría de caso, es una inspección y dentro de lo que es el rango de inspección me parece que está adecuado. Tampoco creo que

podría el, que hay un límite que el inspector no puede pasar por sobre también la autonomía de la defensa, es del defensor respecto de su cliente, o sea no podría entrar a decir a mi me parece que su teoría de absolución es equivocada porque esa es una estrategia del defensor, lo que si puede hacer es si esa teoría del defensor tiene un respaldo, o sea tiene testigos o no tiene testigos, entonces es su posición, no podría entrar a decir usted no podría, lo que si puede decir es que su estrategia es la absolución y por ejemplo usted tiene que ir a visitar el sitio del suceso por ejemplo y entrevistar testigos, ahí podría hilar un poco mas fino, por ejemplo, pero tampoco mas que eso, tiene un límite.

Pregunta: No podría definir él..

Respuesta: No puede entrar a definir, ni puede entrar en conversación con el defensor en sugerirle cambios de estrategia de defensa, creo yo que no, porque escapa a su limite y su limite es inspeccionar y ver que si lo está en la carpeta está reflejado con el cumplimiento de los estándares, o sea los recursos, los medios de prueba, etc. entonces ahí, yo por lo menos lo vi centrado en eso, se han pedido peritajes ya en fin, quizás falta una focalización porque cuando también se piden muchas carpetas, muchas inspecciones no se focaliza, yo creo que se habría que focalizar en menos, pero esas menos ir más en profundidad, entonces pidió informe ya pero no quedarse con eso, que pasó con la pericia? se rechazó, ah y se rechazó por presupuesto y después nunca más llegó plata? y ahí entonces se empieza a percibir cual es un defensor diligente de cual no es diligente, porque si no muchos defensores piden pericias y después son rechazadas o no se usan o no hubo contacto con el perito, entonces yo creo que es mejor inspeccionar dos o tres carpetas pero en profundi y digamos usted habló con el perito?, dónde está el respaldo? y está el correo electrónico, así claro podría ser importante, porque la verdad revisar 15 carpetas es innecesario, en tres carpetas uno ve al tiro si hay idoneidad o no idoneidad. Ahora un rango, hay un margen de digamos, de riesgo porque al ser pocas, si las tres están buenas clara va para la nasa y al ser malas puede salir muy mal, entonces a lo mejor se podría hacer un sistema que el inspector elige, por ejemplo se establece un rango de 6 carpetas, el defensor elige 1 o 2 y las otra la elige al azar el inspector sin aviso previo digamos, con eso se puede compensar un poco.

Pregunta: Con eso priorizamos, para focalizar la calidad tu dices reducimos el número, porque por el número de causas que se inspeccionan es imposible que se haga un análisis más acabado

Respuesta: Yo reduciría el número o bien mantengo el número pero focalizado en presos por ejemplo, o si tomo controles de detención, tomo un control, pero hay un margen de riesgo que insisto que justo tomó el control que no tenía la ficha

Pregunta: Es posible que el inspector pudiera tener una suerte de fotografía o escáner del desempeño del defensor sobre la base de una o quince causas cuando se inspecciona como en tu caso?

Respuesta: O sea al defensor yo creo que le convendría el máximo número pero para la inspección yo creo que le convendría menos, contra menos haya mirado desde el punto de vista del inspector mas puede focalizar la mirada

Pregunta: Y desde el punto de vista institucional, cual debería ser la mirada?

Respuesta: Yo creo que debería haber un equilibrio, que tendría que trabajar el defensor y el inspector, tendría que haber un equilibrio de menos, pero no tanto que menos y a lo mejor un sistema que digo yo, un sistema mixto, que ellos elijen y el defensor también elije cuales son mis carpetas con las que yo quiero trabajar con la inspección, mire lo que yo he hecho, el inspector podrá también ver si hay una armonía entre esa carpeta que le está proponiendo y las otras o sea si es muy disímil o no es disímil y es normalmente lo que hay, se trabaja en todas de manera igual, no debería haber grandes en un mismo rango, todos los de prisión preventiva debería tener un mismo rango, piden las copias, están las entrevistas, hay visitas de cárcel, o sea puede elegir una, su regalona, mientras que el otro elige esta de acá.

Pregunta: O sea cuando hablamos de un mismo rango, estamos hablando de actuaciones mínimas que deberían estar presentes en cualquier tipo de caso, estamos hablando de un preso, o sea todos los presos que debieran estar en lo mismo, un punto mínimo. De eso estamos hablando?

Respuesta. Exactamente

Pregunta: Y de ahí hacia arriba

Respuesta: Si de ahí hacia arriba

Pregunta: Cual es la importancia crees tú que debe tener para hacer una inspección de estas características el que un inspector tenga un conocimiento jurídico acabado en la materia y una experiencia personal en defensa

Respuesta. Yo creo que es fundamental, es fundamental para poder entender cosas que en los números y en los papeles a veces es difícil de entender. Entonces, yo creo que debe tener esa visión o experiencia porque también se va poner en los casos que a él le pasaba y que estaba absolutamente justificada la prisión preventiva y el imputado reclamaba que el defensor no se.. una persona con experiencia se va a dar cuenta que en ese caso el defensor ha hecho todo lo posible, le pidió las copias, le entregó las copias, fue a buscar testigos, no encontró testigos, le pidió informe social, el informe social dice que no hay arraigo, etc.etc.etc. bueno, en cambio una persona que tiene una visión muy teórica te va a decir, no porque además un defensor debió haber buscado otra cosa que intentó ubicar pero que creo que esa visión es fundamental y los inspectores que siempre me han tocado a mi, siempre lo han recalcado, yo también fui defensor, entonces ellos recalcan que ellos tienen esa visión digamos de entender como funcionan las cosas, no es una visión tan externa.

Pregunta: Eso te quería preguntar, cuando tú dices que reconoces la idoneidad del inspector, las capacidades o competencias técnicas que pueda tener el inspector cuando él te dice que yo fui defensor o por el hecho que la institución los nombra o les da la calidad cierto de inspectores.

Respuesta: Yo personalmente se las doy mas que nada por el hecho de la experiencia que pueden haber tenido tanto como defensores y después como inspectores, o sea no tendría confianza con un inspector recién designado de fuera que nunca fue defensor o que nunca estuvo en la defensoría, o sea recién nombrado que viene a buscar una carpeta y empieza a preguntar y esto acá, y donde está.. ha esto no está pero debiera haber estado, si pero resulta que no se presentó, pero yo fui y no estaba, si pero usted debió ido al día siguiente, si pero al día siguiente yo tenía juicio oral.. en fin hay cosas que se entienden cuando uno ha sido defensor por dar un ejemplo

Pregunta: Lo otro que te quería preguntar pasando a otro tema que tiene que ver con la idoneidad. Hoy día el modelo cambia. La guía metodológica indica que el defensor es evaluado de acuerdo a un criterio más cualitativo en donde se supone que una vez hecha la evaluación parcial que hace el inspector de cada uno de los estándares de desempeño, luego cierto saca una suerte de evaluación general en que este concluye y dice este defensor es idóneo o no idóneo. Primero, tu conoces esa regulación que establece la nueva metodología?



Respuesta: Si conozco los criterios y las consecuencias también.

Pregunta: Cuáles son los criterios?

Respuesta: Idóneo, idóneo con reparos y no idóneo.

Preguntas: Y desde el punto de vista de las consecuencias?

Respuesta: De las consecuencias el no idóneo entiendo que prácticamente está fuera o con una pata fuera y el idóneo con reparos tiene que ser sometido a un proceso de.. como lo llamaría... en los régimen totalitario... es un régimen de rentrenamiento con metas concretas y actividades concretas que deben ser rentrenadas para que uno actúe como tiene que actuar.

Pregunta: Qué te parece a ti ese cambio metodológico, porque en el antiguo modelo el defensor era calificado con una nota y a esa nota se le asignaba un concepto de sobresaliente, bueno, muy bueno. Hoy día eso se eliminó y hoy pasa a ser esta otra calificación. qué crees tú? es mejor ese modelo o viceversa?

Respuesta: Me gusta mas el de ahora.

Pregunta: Te gusta mas el de ahora

Respuesta: Si, como es en tres rangos o categorías porque la nota es muy... muy subjetivo si es un 5 o un 6 o si es 6 o un 7.. me recuerdo que en el sistema anterior era una cosa que si no habían tantas que se yo... copias de la investigación entonces ya no podías ser un 7 sino que pasaba a ser un 5.. no se una cosa así.. prefiero 3 conceptos genéricos porque son mas amplios desde mi punto de vista es mas fácil englobar a varios en idóneos que van a ir creo yo.. me imagino que van a ir entre lo que fuera un 5,5 a un 7.. me imagino.. o un 5 o un 7..

Pregunta: Eso te iba a decir, tu tienes claridad de cuales son los criterios que diferencian una calificación de otra ...

Respuesta. No.. no una vez lo revisamos y todo pero no recuerdo cuales eran.. uno tiene una percepción genérica que idóneo es un 5 para arriba o un 5,5 no sé.... idóneo con reparos de un 5.5 o 5 hasta un 4.5 una cosa así o un 4 depende de donde se ponga la barra y no idóneo de 4 para abajo.

Pregunta. De acuerdo de esa apreciación, debiera existir una calificación base previa de carácter, o como dijera yo de una nota

Respuesta: No yo prefiero el sistema actual.. lo que digo yo que yo lo interpreto de esa manera o también podría llegar, podría ser una buena idea de notas, sin que después se sepa

la nota se pasa o para un lado o para el otro, porque el que tiene un 4,5 según lo que se defina puede ir a idóneo con reparos o no idóneos.. depende de donde coloques tu el límite... 4.0 o 4,5.. podría ser un sistema bueno porque permitiría también aumentando y cambiando los rangos.. o sea con un primer año de inspección con un 5,0 usted es idóneo o con 4,5 por poner un ejemplo.. en el segundo año lo subimos, es decir usted tiene que sacarse un 5,0 para ser idóneo y para ganarse el 5,0 tiene que tener chi.chi.chi. esto.. si es preso tiene que tener las copias solicitadas, tiene que tener la entrevistas, tiene que haber etc... o sea ya se ganó.. no sé si me entiendes.. eso podría ir aumentando la calidad de la defensa.

Pregunta: Precisamente te quería preguntar cuando tu dices que fuiste bien evaluado.. cómo te evaluaron finalmente dentro de estas categorías?

Respuesta: Dentro de idóneo.

Pregunta: Y en esa calificación de idóneo en el informe de inspección se consignaban o señalaban los motivos por los que había sido considerado idóneo?

Respuesta: Si, se señalaban los conceptos de...

Pregunta: Y a tu juicio eso estaba debidamente fundamentado o no lo estaba?

Respuesta: Yo diría que estaba debidamente fundamentado pero también obviamente es una cosa subjetiva.. si hubiera sido no idóneo hubiera dicho que no estaba fundamentado.. una cosa que es muy subjetiva... pero yo entendí que si porque hacía referencia a los que el defensor había solicitado por ejemplo en el caso tanto se determinó la estrategia en fin según lo que yo recuerdo.. según lo que yo recuerdo..

Pregunta: Y recuerdas la fundamentación en cuanto a la conclusión de este informe en el que tu fuiste calificado de idóneo en relación a los anteriores informes que usaban el antiguo modelo. Eran distintas las conclusiones de los otros informes o eran las mismas?

Respuesta: Si, ahora yo diría que es más... se nota la focalización en la calidad o en lo sustantivo si... se.. se aprecia digamos dentro de los conceptos si...

Pregunta: Cuando tu hablas que se aprecia dentro de lo sustantivo y para ir cerrando ya desde el punto de vista de la utilidad, tu consideras o no que el informe de inspección de acuerdo a la actual metodología es útil para el trabajo de los defensores, es una herramienta para el trabajo de los defensores?

Respuesta: O sea es una herramienta de control de la institución... que en la práctica lleva una mejoría porque el inspeccionado o el defensor que sabe que va a ser inspeccionado aparte de hacer bien su trabajo porque tiene que hacerlo, siempre sabe que habrá una inspección por lo tanto obviamente que conlleva un efecto en la calidad de la defensa, pero yo no lo veo orientado o que pueda decir el defensor que es un instrumento para apoyar al defensor no.. es un instrumento para apoyar la gestión de defensa desde el punto de vista de la institución.. que ayuda, ayuda pero dentro de ese contexto, es decir si no hubiera inspecciones obviamente que habría un relajamiento porque los defensores dirían ya me da lo mismo pedir las copias total nadie me lo va a controlar.. como nadie me va a controlar eso no las pido y como no las pido ahí me las arreglaré.. en cambio con el otro sistema es.. tengo que hacer bien mi trabajo, informar al imputado pero además voy a ser inspeccionado o puedo ser inspeccionado, por tanto aparte de que hay que hacerlo porque tengo que hacerlo, porque es ético hacerlo, además también tengo que recordar que tengo que hacerlo porque puede haber una consecuencia negativa,, o sea está relacionado... pero no es un instrumento que diga el defensor a esto me va a ayudar a mi..

Pregunta: Qué instrumento consideras que existe en la institución y que hoy en día van en beneficio más directo del trabajo del defensor

Respuesta: Yo creo por ejemplo que una Clínica Jurídica, un trabajo con otro defensor de análisis de casos y del apoyo criminalístico o social.. eso creo que es lo que más ayuda en cuanto a calidad de trabajo desde el punto de vista del defensor.. desde el punto de vista de la institución yo creo que ayuda también otras actividades

Pregunta: Si tu tuvieras que decir o calificar el desempeño del inspector en tu proceso de inspección, cómo lo calificarías tu?

Respuesta: Yo lo calificaría súper bien porque me pareció que era competente, que era amable, que te permitió la retroalimentación con fluidez y que también entendió y comprendió como funcionan las cosas, como por ejemplo con los audios pedidos se demoran tantos días, es una persona que entiende como funciona el sistema, otro te diría tiene que tener todos los audios aquí, nosotros enviamos los listados ayer o yo voy el día viernes y por lo tanto tienen que estar los audios... se entiende.. que había una apreciación de como funcionan las cosas

Pregunta: Y lo último que te quería preguntar.. si tu consideras que en términos de oportunidad el tiempo que tarda en elaborarse y enviarse un informe es acorde a las necesidades de la institución y del defensor o tu crees que debería ser mas rápida la entrega o más rápida.

Respuesta: A mi me pareció razonable el tiempo, obviamente que desde el punto de vista del inspeccionado que llegue lo antes posible para no estar con la aprehensión de cómo va a llegar el informe.. mientras mas rápido mejor, pero no es un tiempo que uno pueda decir que es excesivo

#### **b.- Entrevista a defensor N° 2 (Diego)**

Pregunta: Cuanto tiempo llevas trabajando como defensor público

Respuesta: Como defensor público desde marzo del año 2004, ocho años y medio, o más casi nueve años

Pregunta. Y en estos nueve años que llevas trabajando como defensor has sido inspeccionado más de una vez.

Respuesta: Si he sido inspeccionado por lo menos desde el 2010 a la fecha dos veces y ahí para atrás no me acuerdo pero es frecuente por lo menos cada dos años a los menos.

Pregunta: Y esas inspecciones han sido realizadas por un mismo profesional inspector o son distintos evaluadores

Respuesta: Son distintos evaluadores.. de hecho creo que un evaluador se volvió a repetir pero no inmediata sino como la tercera o cuarta evaluación, pero han sido distintos.

Pregunta: Y han utilizado distintos modelos de inspección para evaluar

Respuesta: Si, si.. lo que sucede es que hasta el 2010 era un modelo distinto al modelo que actualmente se está utilizando

Pregunta: Y este modelo que se está actualmente utilizando tu tenías noticias de él, sabes en qué consiste.

Respuesta: Si, si tenía noticias de hecho en la clínica jurídica se trató especialmente el tema, se vieron los énfasis y de hecho funcionarios... me parece mucho que de la defensoría nacional nos vinieron a explicar en que consistían el nuevo sistema, cuales eran los parámetros que se iban a medir y cuales iban a ser las calificaciones finales de la inspección

Pregunta: Cuando fuiste evaluado en esta oportunidad, en la última evaluación corresponde al actual modelo?

Respuesta: Sí, al actual modelo

Pregunta: En esa oportunidad cuando fuiste inspeccionado el inspector te explicó en qué consistía el actual modelo, te habló de esto?

Respuesta: Sí, precisamente en la entrevista de retroalimentación previo a hablar sobre los casos puntuales se dio tiempo para explicarme en qué consistía la modificación y cuáles era el modelo de inspección.

Pregunta: Que te explico, que entendiste o que recuerdas tu, cuáles serían las principales características de este nuevo modelo.

Respuesta: Lo que pasa es que a ver, lo que recuerdo es que más que nada que la calificación final del evaluado es idóneo, luego estaba idóneo con reparos cuando no se cumplía con algunos estándares de defensa y luego el defensor inidóneo que significa que es un defensor que no está habilitado para ejercer la labor de defensa... y en el fondo me decía que para efectuar la calificación de uno u otro, por ejemplo para calificarlo como idóneo no significaba que esté perfectamente en todos los índices, sino que pudiera tener algún indicador, algún índice pero de menor entidad que afectara la defensa pero que no lo calificaba como idóneo, por ejemplo me decía si tu no pides que quede en el registro de audio las circunstancias de la detención, eso pudiera ser efectivamente una falta, pero no es tal entidad como para calificarlo como un defensor sin o idóneo con reparos.

Pregunta: Perfecto, ahora en el caso puntual de tu última inspección, esa cuánto tiempo duró.. te recuerdas o cual fue el procedimiento que se utilizó

Respuesta: El procedimiento fue que a mí me informaron la semana anterior que a la semana siguiente iba a tener la inspección, creo que fue un jueves o viernes que me avisaron que el día lunes comenzaba la inspección. Luego, el día lunes, lunes y martes me parece mucho el inspector se apersonó en mi oficina y revisó materialmente las carpetas y luego procedió a efectuar las entrevistas de los imputados privados de libertad y la retroalimentación quedó solo para efectos de.. después por vía telefónica por cuestiones de agenda del defensor.

Pregunta: Y esto cuánto tiempo tardó ese trabajo o cuánto tiempo llevó ese trabajo que hizo el inspector en terreno?

Respuesta: En terreno tuvo que haber sido dos días

Pregunta: Tuviste la posibilidad de conocer las causas que iban a ser revisadas?

Respuesta: Me la informaron el día que me dijeron que estaba inspeccionado, me dieron la lista de causas.

Pregunta: Recuerdas cuántas causas eran?

Me parece mucho que eran 18 o 20.

Pregunta: Y eran todo tipo de causas

Respuestas: Habían de todo tipo de causas pero especialmente imputado privados de libertad.

Pregunta: Te habló el inspector en esa oportunidad, o cuando te estaban inspeccionando acerca de que es lo que estaban evaluando, que es lo que estaban revisando.

Respuesta: Haber.. en forma previa no, por cuanto lo que hicimos fue.. fue coordinar el tema de la revisión de carpetas y la retroalimentación.. o sea la conversación no versó sobre señalar específicamente por ejemplo que indicadores o cuales eran los objetivos específicos a seguir.. no se habló de eso.. solamente los objetivos general de la inspección y después a fuimos las causas, .. no por ejemplo algún principio o criterio de defensa, de la información o algún estándar en concreto no.

Pregunta: De eso no se habló. Tu sabías con anterioridad a la inspección cuales eran las áreas o materias que iban a ser evaluados?

Respuesta: No

Pregunta: Acerca del modelo de evaluación nueva y que opinión tienes tu acerca del criterio o metodología de juicio experto que se utiliza por las inspecciones. Estimas tu que efectivamente existe en la actual metodología o está establecido de una manera mucho más clara la opinión del experto que se utiliza para hacer la evaluación del inspector o no?

Respuesta: Haber, lo que pasa que esto está recién implementándose este año. Yo creo que por lo menos el sistema intenta dar parámetros más objetivos tendientes a establecer cuando de acuerdo a un juicio experto se cumple o no se cumple con un estándar. De acuerdo a esa perspectiva me parece que es un poco mas objetivo en el sentido que no establecer tanto la subjetividad del evaluador para establecer si se cumple o no se cumple con el estándar de acuerdo al juicio experto. Ahora eso es lo que parece de acuerdo a la información que recuerdo haber leído alguna vez de lo que se pretendía con el nuevo sistema de evaluación.

Ahora eso al caso concreto de .. no sabría.. no podría ser tajante en dar una opinión por cuanto como digo recién este año se están realizando las evaluaciones con este sistema

Pregunta: Pero en el caso concreto, en particular de tu evaluación, tu tuviste la posibilidad de revisarla.

Respuesta: Si,

Pregunta: Tuviste la posibilidad de revisar el informe de inspección

Respuesta: Si

Pregunta: Y en ese informe de inspección aparecían consignado elementos que te permitieran a ti identificar claramente una opinión de experto sobre lo que se estaba evaluando

Respuesta: Si, si.. me parece mucho que si.. aun cuando.. haber.. yo lo que recuerdo que leí de mi evaluación habían dos reparos que me hacían.. un reparo era un tema de que yo no.. yo no.. era una causa que se había controlado detención y se había solicitado ampliación de la detención.. y el reparo que me hacían era que yo no había pedido que el ministerio público no justificara suficientemente el por qué pedía el plazo de investigación.. desde esa perspectiva yo estoy de acuerdo con aquello ya que efectivamente yo no.. no se había.. por parte de la defensa no se hizo ese análisis, pero luego recuerdo que respecto de ese tema hubo un instructivo a mediados de este año en el cual precisamente se les señaló a los defensores que la generalidad era que había que oponerse a la ampliación de la detención y solo en casos específicos uno no podía no oponerse a la ampliación.. desde esa perspectiva me parece que hay un juicio experto.. respecto de la otra observación se me señaló que respecto de dos imputados yo no había instando a una salida mas favorable como podía ser una salida alternativa.. respecto de eso me parece al menos .. mmm.. no estoy muy de acuerdo básicamente porque la posibilidad de negociar aquello y de ofrecer un procedimiento con salida alternativa no es resorte de la defensa y depende básicamente del ministerio público y en la medida que el ministerio público no me ofrezca la salida alternativa yo no veo que acción pudiera realizar la defensa tendiente a obtener aquello en la medida que el ministerio público no me da esa opción. Eso por ejemplo me parece un tema que.. si bien es un juicio experto no ahonda el por qué no... por qué yo no realicé aquello.

Pregunta: Es decir, entonces.. si uno tuviera que hacer una evaluación de la evaluación, tu dices que falta fundamentación en la opinión que se emite. Eso es lo que me estás diciendo?

Respuesta: Si, exactamente.. de hecho respecto de uno de los que yo dicen que no solicité salida alternativa ni siquiera se fijaron que en el propio sistema aparecía que ese imputado tenía una suspensión condicional vigente, por tanto era obvio que el ministerio público no iba a ofrecer una segunda salida alternativa teniendo una causa con una salida alternativa

Pregunta: Cuando se habla de juicio experto de acuerdo a la metodología actual se utiliza para calificarlo así, el nivel de conocimiento jurídico que la persona del evaluador tiene desde el punto de vista teórico, la experiencia que él tiene en materias de defensa y la aplicación de principios de la lógica y de las máximas de la experiencia en este tipo de materias. La pregunta es entonces, tú consideras que las evaluaciones que se realizan se plasma de alguna manera ese grado de conocimiento jurídico técnico que tiene un experto en las evaluaciones, el grado de experiencia que pueda tener y la aplicación de este tipo de principios a la hora de resolver y fundamentar sus decisiones.

Respuesta: Yo creo que en principio si, por cuanto la evaluación se tiene sobre tópicos y elementos que dan cuenta que la persona que está realizando la evaluación tiene que tener un conocimiento desde la perspectiva de la defensa, de los principios de la experiencia y máximas de la experiencia y por tanto son ... uno puede encontrar el fundamento de esos juicios.. desde esa perspectiva yo veo que efectivamente el estándar del evaluador si cumple con este juicio.. al menos el que me tocó a mi.

Pregunta: Como evaluarías tu este modelo, en términos que hoy se dice que es un modelo que apunta mas bien a identificar áreas débiles de la prestación de la defensa más que fortalezas de la prestación de defensa... qué opinas sobre eso?

Respuesta: Yo opino que efectivamente tiene un sesgo negativo... porque lo que se busca precisamente es evidenciar los.. los errores o las debilidades que tengan la defensa y desde esa perspectiva recuerdo que de acuerdo al criterio que se realizaba del nuevo sistema.. recuerdo que efectivamente si un defensor tenía que 10 causas, en una no cumplía, por ese no cumplimiento se entendía que ese estándar no se cumplía y desde esa perspectiva creo que es un poco perverso el sesgo que tiene la evaluación en el sentido que precisamente se pretende mas que establecer efectivamente una evaluación mas que.. sino establecer una suerte de buscar los elementos negativos de la prestación



Pregunta: Y eso te parece bueno o te parece malo.

Respuesta: Me parece malo porque en el fondo me parece malo porque en el fondo el sesgo es negativo.. tu castigas porque esté malo y en el caso que esté cumpliendo no hay ningún incentivo.

Pregunta: No hay reconocimiento?

Respuesta: No

Pregunta: Y tu pudiste ver si esa falta de reconocimiento no se explicita en el informe.. no se contiene?

Respuesta: No...no.. no.. lo que pasa es que a ver.. lo que yo estoy hablando es del sistema, porque yo me di el trabajo de leer el nuevo sistema de evaluación, pero al menos respecto de mi evaluación los términos en los cuales está redactado en el fondo señala que estoy cumpliendo con los estándares salvo estas dos evaluaciones y desde esa perspectiva al menos a mi parecer no noto que haya habido una mayor carga negativa a mi evaluación, sin embargo entiendo yo que el sistema está dado para eso y en la medida que el defensor tenga un yerro mayor.. de mayor complejidad el sistema es mas castigador.

Pregunta: Ahora se dice que este nuevo modelo está orientado básicamente a identificar o a medir mejor dicho ámbitos sustantivos de la prestación de defensa mas que formales de la prestación de defensa. Cuando hablamos de formales me estoy refiriendo a carpetas, contenido de carpetas, formas de registro etc. y por lo tanto que las evaluaciones de los inspectores debieran estar focalizados más en temas jurídicos. Tú qué opinión tienes de eso? Percibiste un cambio en la metodología en ese aspecto o no?

Respuesta: Si en el sentido que se le da un poco mas énfasis básicamente en elementos mas técnicos de la defensa.. por ejemplo si tengo la teoría de caso, por ejemplo si pedí o no pedí peritajes,, si pedí peritajes para que los pedí.. si tengo conocimiento cabal o no del conocimiento de la carpeta investigativa y desde esa perspectiva creo yo que es un avance en el sentido que efectivamente para una defensa eficaz no es suficiente cumplir con un tema formal sino que efectivamente una defensa proactiva que tengo una teoría de caso que al menos desde el principio de la investigación, que haya un cabal conocimiento de los antecedentes de la carpeta investigativa y que en base a ese conocimiento y esa teoría de caso tener una defensa activa que significa aportar pruebas, solicitar pruebas y en forma tal que durante la investigación la defensa vaya desde ya preparando su teoría de caso principal

y no que sea un.. un actuar básicamente de reacción de no efectuar una defensa activa y tampoco realizar este tema de los.. en el término de la investigación cuando ya hay poco que hacer.

Pregunta: A diferencia del antiguo modelo, en este ámbito que estamos conversando de evaluaciones formales versus evaluaciones sustantivas, percibiste algún cambio en la última evaluación, medición.. en el último informe que se hizo?

Respuesta: Sí ... a pesar de que eran inspectores distintos precisamente noté el énfasis que se le vio mayor.. se le preguntó mas específicamente sobre el caso en concreto.. o sea cual era mi teoría de caso, qué antecedentes había en la carpeta investigativa, por ejemplo de un imputado me preguntó por qué no había solicitado el informe social.. entonces entiendo que efectivamente se da mayor énfasis a la defensa técnica y mas de fondo.

Pregunta: Y ese tipo de preguntas no se habían hecho en las anteriores mediciones

Respuesta: No.. no .. eran mas de forma la anterior inspección. por ejemplo me recuerdo que una vez la observación que me hicieron era por qué cuando se pedía la.. el ministerio público solicitaba la sustitución de procedimiento ordinario a simplificado no pedía yo inmediatamente el alzamiento de las cautelares.. era un tema mas formal que de fondo..

Pregunta: Ahora, un tercer elemento que se consideran también en el cambio de la metodología tiene que ver con la calificación final del defensor, lo digo porque en el antiguo modelo su utilizaba una evaluación al que se asignaba una nota y esa nota llevaba asociado un concepto entonces permitía determinar si el defensor había sido bueno o sobresaliente, malo o regular en su desempeño y se le asignaba una nota en la escala de 1 a 7. Hoy en día no se usa esa metodología y se opta por un criterio mas cualitativo donde el defensor es calificado de acuerdo a un concepto como tú lo referías al principio. Primero, saber cual de eso, consideras que es correcto o no..

Respuesta: Si me parece mas atingente dada el tema de evaluación que haya criterios como los actuales, en el sentido que si cumple la idoneidad o con reparos pero idóneos, básicamente por un tema creo yo de mayor objetividad por cuanto el antiguo sistema entiendo yo era mucho mas dependiente de la subjetividad del evaluador pudiera ser que para un evaluador la nota sea un 5, o un 6 o un 6,5 y desde esa perspectiva con esto se establecen criterios mas objetivos que subjetivos

Pregunta: Tu lo ves ,, tu lo miras así.. y eso es más positivo o negativo?

Respuesta: Yo creo que es mas positivo en el sentido que al tener más objetividad no depende tanto de la persona que te evalúa sino que depende que efectivamente tu cumplas con los estándares que te están midiendo.

Pregunta: En cuanto a la fundamentación de la calificación final idoneidad.. que podrías decir.. porque a todo esto cómo fuiste calificado?

Respuesta: Idóneo

Pregunta: Y la fundamentación respecto o mejor dicho los motivos por los cuales inspector concluye que en tu caso eras idóneo, te parecieron correctos o no, te parecieron adecuados o no?

Respuesta: Si como dije son por lo menos.. como dije.. el criterio del juicio experto y sus conclusiones dan cuenta de una fundamentación de sus conclusiones, señala por qué se entiende que el defensor es idóneo, qué ámbitos de la defensa cumple, qué conocimientos tiene del caso de forma tal que si uno lee las conclusiones puede entender por qué llegó a esto y desde esa perspectiva creo que cumple suficientemente la fundamentación y los elementos que tuvo en consideración para llegar a esas conclusiones y desde esa perspectiva uno se queda tranquilo entendiendo como fue que el evaluador llegó a esas conclusiones y cuales fueron los elementos que consideró para llegar a esas conclusiones

Pregunta: Lo último que te quiero preguntar.. si se te diera la posibilidad de hacer mejoras en el sistema, de introducir cambios en el sistema de evaluación de los defensores, tu harías cambios en el modelo actual y de ser así, cuales harías y por qué?

Respuesta: Yo creo que.. haber lo que yo creo que pudiera variar un poco es el sesgo que se da en la evaluación en el sentido que se busque mas que donde sancionar o buscar los elementos negativos que haya efectivamente alguna una forma en la cual el sesgo no sea tan negativo, sino que efectivamente, de mejoras de ver el tema que mas que sancionar por un tema negativo verlo como una oportunidad y en base a ello realizar la labor de mejora pero no con este sesgo negativo.

Pregunta: Y en términos procedimentales?

Respuesta: Quizás si se pudiera informar un poco antes el tema del procedimiento de evaluación porque en el caso mío la evaluación fue justo en la semana del año que estaba mas atochado de trabajo, preparando un juicio oral, con una audiencia de preparación de

juicio oral, con visitas de cárcel, y desde esa perspectiva quizás si hubiera una mayor planificación uno pudiera dar mayores facilidades al evaluador

Pregunta: Y en términos de causas que se inspeccionan te aparece adecuada la cantidad, deben ser menos, deben ser mas que crees...

Respuesta: Como el tema es aleatorio, creo que si,, que del universo de causas, al menos a mi que me inspeccionaron 20 mas o menos, un 20 por cierto del numero causas me parece bien.

Pregunta: Te parece bien.. y el tipo de causas que se seleccionan?

Respuesta: Entiendo que se le dio mayor preponderancia a los privados de libertad y desde esa perspectiva si me parece que es un buen criterio, desde la perspectiva que se entiende que las personas privadas de libertad están acusadas por delitos mas graves y respecto de las cuales la defensa debe ser, de cumplir de mejor manera los estándares dada la pena que arriesgan.. me parece si es un criterio que de alguna forma se justifica.

### **c.- Entrevista a defensor N° 3 (Ana)**

Pregunta: Cuánto tiempo llevas trabajando en la defensoría penal pública?

Respuesta: Casi tres años, emmmmjj desde enero de 201°.

Pregunta: Y desde enero de 2010, tu habías sido evaluada anteriormente por inspectores?

Respuesta: Si había sido evaluada anteriormente por inspectores.

Pregunta: Cuántas veces habías sido inspeccionada.

Respuesta: En términos creo que el año 2011 y el año 2012

Pregunta: Y la persona que te evaluó el año 2011 y 2012 es el mismo profesional.

Respuesta: No es el mismo profesional

Pregunta: Tu cuando fuiste evaluada por última vez?

Respuesta: La última vez creo que fue junio de este año o junio del año 2012.

Pregunta: En esa oportunidad te evaluó un profesional inspectora o inspector?

Respuesta: Una inspectora

Pregunta: Ella te explicó o tu tenías conocimiento del modelo o de la metodología que se está utilizando actualmente para inspeccionar?

Respuesta: Si, teníamos conocimiento por la información que me habían dado anteriormente sobre el modelo nuevo de inspección que me aplicaron esta vez.

Pregunta: Y donde se te entregó esa información

Respuesta: En la Clínica Jurídica por parte de don Marcelo Rivera que ha informado todo ese tipo de cosas, sobre el nuevo modelo de inspección, los criterios a evaluar, cómo era la evaluación final, todas esas cosas..

Pregunta: Y este nuevo modelo cuando fuiste inspeccionada se te entregó información por el inspector?

Respuesta: También, el inspector también antes de comenzar la entrevista previa también me informó que se había cambiado el modelo de evaluación, cuales eran los criterios que se iban a evaluar ahora y cuales eran los posibles resultados de esta evaluación.

Pregunta: Que recuerdas tu, de esto que mencionas como cambios de criterio que existía en el nuevo modelo de acuerdo a la información que te entregaron recuerdas?

Respuesta: O sea que, se iba a medir de acuerdo a los estándares de defensa que se cumplían o no se cumplían o cumplían con reparos,, eso eran los criterios de evaluación.

Pregunta: Y en términos de los resultados, te explicaron

Respuesta: Y al final el resultado iba a ser defensor idóneo, no idóneo o idóneo con reparos.

Pregunta. En esta oportunidad tu fuiste calificada cómo?

Respuesta. Idónea

Pregunta: Bien Felicidades... Sobre la información que te entregaron, en cuanto a la metodología quiero que hablemos un poco, en cuanto al procedimiento que se utilizó tú recuerdas que procedimiento se utilizó en este caso.

Respuesta: Si, en este caso se me informó con unos días de anticipación las carpetas que se me iban a inspeccionar dentro de las cuales habían carpetas de imputados privados de libertad, también carpetas con imputados terminados en primera audiencia, controles de detención y también carpetas de imputados que habían reclamado, esas eran las tres, como los tipos de carpetas que me analizaron y la inspectora el primer día conversó conmigo, luego procedió a revisar las carpetas, luego tuvimos una entrevista de retroalimentación donde yo le iba explicando lo que había ocurrido en cada causa y después de eso ella fue a la cárcel a visitar a los imputados privados de libertad y después de eso fue como la entrevista final y después los resultados.

Pregunta: Ya.. ese fue el procedimiento.. Cuánto tiempo tardó todo este procedimiento que tu mencionas

Respuesta: Dos días... dos a tres días

Pregunta: Y el informe con los resultados, cuánto tiempo después llegó?

Respuesta: Unas dos semanas después, mas o menos.

Pregunta: Dos semanas después,, si...

Respuesta: Primero llegó un correo donde era un preinforme, una cosa así, donde yo lo tenía que revisar.. primero me mandó un correo que lo revisé y después me entregaron el informe final.

Pregunta: Y ese informe final tuviste la posibilidad de revisarlo.. de analizarlo?

Respuesta: Si, lo vi..

Pregunta: Y en términos generales, porque aun no entró en el tema.. qué te pareció ese informe?

Respuesta: Bueno..

Pregunta: Bueno...

Respuesta: Si

Pregunta: Y en cuanto a la fundamentación, a los argumentos que señalaba la inspectora

Respuesta: Yo creo que la fundamentación y las cosas que se evaluaron están bien. Claro por ejemplo ella hizo también ehjjjj como hincapié en las virtudes que tenía la defensora y también en las cosas que podía mejorar que básicamente era de no tratar de buscar responsabilidad en la primera audiencia, sino que tratar de buscar una.. o no aceptar responsabilidad en el control de detención y mas tarde buscar algo mas beneficioso.. claro uno también podría decir que hay que evaluar también caso a caso porque también en una audiencia era necesario hacerlo así y en otras no...esas son como las observaciones que ella hizo..

Pregunta: Haber tu recuerdas cual era la estructura que tenía este informe de inspección.

Respuesta: Emmmmmmjjjj

Pregunta: Si lo recuerdas??

Respuesta: No lo recuerdo

Pregunta: Cuando te informaron de este nuevo modelo de inspección a ti te dijeron que iban a ser evaluadas dos áreas por ejemplo de defensa?

Respuesta: La de.... la de litigación en audiencia y la otra de mantención de carpetas de investigación y eso.. eso es lo que recuerdo.

Pregunta: Te señaló a ti si dentro de las características de este informe, era mas bien una revisión formal o una revisión de fondo

Respuesta: Yo creo que más de fondo. .. mas de fondo.. por lo que hizo ella, creo que era una revisión mas de fondo que formal

Pregunta: Si tuviéramos que considerar lo que fue el anterior modelo de evaluación.. tu señalas que fuiste evaluada el año 2011. Si tuvieras la posibilidad de establecer una comparación entre un modelo y otro, qué podrías concluir

Respuesta: Que el actual es mucho mejor porque los reparos que nosotros manifestamos sobre el antiguo proceso era que medía sobre un número determinada de causas ehh.. por ejemplo en cuanto se ha solicitado la ilegalidad de la detención.. si en diez que medían no se solicitaba ninguna te evaluaban mal entonces era como mas cuantitativo que cualitativo, en ese sentido, además porque hubo cosas formales que afectaron mi evaluación, por ejemplo que en ese momento yo nunca tuve contacto con la inspectora porque yo estaba en juicio en ese momento, yo estaba en juicios orales, tuve una semana entera en juicios, no pude nunca hablar con ella, nunca tuvimos la entrevista de retroalimentación y eso obviamente incidió en el resultado final y en esta oportunidad cuando me avisaron que me iban a inspeccionar yo estaba de vacaciones , me tomé como tres días de vacaciones, se corrió la evaluación.. en el fondo se precavió tener un contacto con la defensora y eso elo que se podría destacar también de este nuevo modelo.

Pregunta: En cuanto al nivel de.... en este modelo de inspección se evalúa principalmente dos áreas, uno que tiene que ver con competencias técnicas del defensor y otro que tiene que ver con la relación del defensor con el cliente. Tú notaste que existiera algún grado de fundamentación especial respecto de esos temas que están siendo evaluados por parte del inspector en el informe.

Respuesta: Si, yo recuerdo que en el informe si decía acerca de si los imputados estaban informador.. sobre todo los imputados privados de libertad había una parte que decía que los imputados presos estaban debidamente informados de la diligencia de investigación, de los posibles términos de sus causas.. había.. había una mención respecto de eso.

Pregunta: Ahora a ti te pareció... esto ya es una opinión mas personal.. te pareció que estaba debidamente fundamentado porque tu dices que había mención sobre eso.. te pareció

que estaba debidamente fundamentado o te pareció que debía ser a lo mejor mas acabada la fundamentación.. mas profunda..

Respuesta: Yo creo que en el caso estoy bien fundamentado por la inspectora en todos los puntos en los cuales ella mencionó en su informe.. que en este momento no recuerdo muy bien,, pero en el momento que lo analicé y lo vi estaba debidamente fundamentado

Pregunta: Ya.. una de las características que tiene este nuevo modelo de inspección es que refuerza el criterio de juicio experto en la evaluación de parte del evaluador, se supone que es un experto en defensa y por tanto tiene la autoridad dada su expertiz para poder emitir un juicio sobre la calidad de la defensa. Te parece que el informe se condice o la evaluación se condice con este criterio de juicio experto?

Respuesta: Yo creo mas bien claro el proceso de inspección,, no recuerdo que en el informe hayan ido plasmado algunas cosas que conversé con la inspectora en que le explicaba como se iba llevando una causa de un imputado privado de libertad y ella me daba sugerencias y me decía mira aquí podrías hacer esto, o aquí podrías pedir esto,, ella como que en ese sentido,, para mi yo notaba que ella tenía bastante conocimiento en materia de defensa y que por tanto ella podía hacer esa sugerencia a la defensora en este caso.. emmmmm... y como te digo lo único que colocó en el informe era el tema que podría verse la posibilidad de no aceptar en primera audiencia en una causa.. eso fue como lo único que se plasmó en el informe, pero de lo que ella me dijo a mi en el proceso de evaluación si se notaba un tema de juicio experto por parte de ella

Pregunta: Y eso lo asocias tu a los conocimiento que ella mostraba en materia jurídica o a la experiencia que ella tenía

Respuesta: A la experiencia que ella tenía,, ella fue defensora también..

Pregunta: Y eso como lo supiste

Respuesta: Porque ella me lo contó.. lo conversamos y ella me comentó que había sido defensora mucho tiempo, que después fue inspectora, entonces tenía conocimiento tanto en materia de gestión de defensa como en materia de inspección, como comparado con otras personas a las cuales había inspeccionado y eso. Conversamos bastante acerca de eso..

Pregunta: Ya.. emmmmm.... Cuando tu hablas que hubo una conversación, esa fue posterior al levantamiento de información que ella había hecho..



Respuesta: En el momento mientras y como te decía antes de ver las carpetas, junto viendo algunas carpetas tuvimos conversación y también entrevista posteriores a eso también.

Pregunta: Sobre la calificación misma.. tu dijiste que habían tres categorías.. idóneo, idóneo con reparos y no idóneo. Qué opinión tienes tu de esa forma de calificar hoy en día el desempeño de un defensor

Respuesta: Yo creo que está bien,, al menos mejor de lo que se hacía antes, porque no es una cosa como casi lapidaria como se hacía antes, como tienes un 1 o tienes un 7. Acá hay una categoría intermedia que también permite que cuando hay alguna desconocimiento o falta de experiencia por parte de un defensor se puedan plasmar en un informe y no por eso se consideren una mala defensa, como el criterio intermedio que es el criterio de idóneo con reparos y además no se está midiendo como decía antes un tema cuantitativo sino mas bien el tema de fondo cualitativo y eso hace mas bien hace difícil que alguien no sea inidóneo, tendría que ser muy ...

Pregunta. Tendría que ser muy malo para ser inidóneo,, yo creo que lo que se mide es como lo básico que uno tiene que hacer en cuanto a defensa

Pregunta: Tu esperarías de que exista una medición mas... como tu hablas de una medición básica... una medición mas en profundidad de la prestación de defensa o tu crees que en la forma que hoy se mide es correcta?

Respuesta: Yo creo que es correcta, a lo que me refiero es que en el fondo no está buscando el error del defensor para eliminarlo del sistema... eso es lo que uno nota.. sino que al revés uno está como viendo si el defensor cumple con un estándar mínimo y de ahí para arriba, o sea no está buscando o evaluar mal a la gente para que.. para encontrar mal la gestión.. eso es lo que veo del sistema..

Pregunta: En cuanto a la calificación que tu obtuviste en esta oportunidad con la anterior.. fueron diferentes?

Respuesta: Si.. claro fueron diferentes porque en la anterior yo no había quedado muy conforme, creo que tuve un 5.3 de nota y en esta fui idónea, entonces como yo decía antes quizás esto se pudo explicar por el tema de que nunca hubo un contacto por parte de la inspectora en la evaluación anterior, que quizás en este caso.. ehhhh habiendo conversado con ella o habiéndolo explicado porque tome cual o tal decisión o porque no pude ir a una audiencia si la delegué en tal colega, quizás en esta audiencia.. en esta evaluación quedó

mas plasmado en el resultado que la otra en que no pude explicarlo, quedó como falta quizás..

Pregunta: En este caso cuando lo analizaste con la inspectora tu pudiste... revisaron todas las causas que se estaban evaluando o solo algunas?

Respuesta: Revisamos todas las causas con imputados que estaban en prisión preventiva y todas las causas de los imputados que reclamaron.

Pregunta: Esas principalmente

Respuesta: Si principalmente esa... esas revisamos juntas

Pregunta: Pero eso no eran todas las causas,, no correspondían al universo total que te estaban inspeccionando.

Respuesta: No era el inverso total.. no.. pero dentro del universo se escogieron esas que eran la mayoría, por ejemplo si eran 20 causas revisamos 13.

Pregunta: Qué opinión tienes tu acerca de la focalización que se hace al momento de seleccionar las causas del defensor en ese tipo de casos.. crees que es correcto o no es correcto.. crees que debería ser distinto

Respuesta: Yo creo que en este caso va a depender también de lo que la defensoría penal pública quiera en un determinado momento evaluar.. yo creo que si algún momento la defensoría penal pública está interesada en saber que pasa con las causas con salidas alternativas obviamente va a escoger la causas que tengan salidas alternativas y en este caso son los temas que siempre conversamos acerca de lo que está la mayor preocupación por parte de la defensoría nacional que los imputados privados de libertad, los reclamos de los imputados y las primeras audiencias, que también a través de los resultados que han dado las encuestas sobre atención del cliente, etc. son como los temas mas preocupantes, entonces yo creo que si entendiendo aquello que es de mayor preocupación por parte de la defensoría están muy bien seleccionadas las causas.

Pregunta: Tu crees que debiera ahondarse otros aspectos, a futuro pero ya saliéndonos de cual pudiera ser la decisión institucional

Respuesta: No se... emmmm.. en este caso, quizás bueno,, también deberían..mmmmm.. deberían quizás una sugerencia las personas que están por ejemplo suspendidas el procedimiento por la inimputabilidad.. yo creo que eso es preocupante y está como bien dejado por todo el sistema, judicial entero,, jueces,, defensores, fiscales, etc.

Pregunta: El hecho que dentro de la muestra seleccionada existan casos de mujeres, cosa que tu no mencionas, en tu caso se presentó o no esa situación

Respuesta: Cómo si hubo casos emmmmmm?

Pregunta: Si en tu caso hubo casos de mujeres

Respuesta: Si hubo casos

Pregunta: Y existió algún elemento que fuera considerado especialmente para seleccionar ese tipo de casos.

Respuesta: Al menos yo no lo noté así.. De hecho creo que las imputadas mujeres analizamos algunas que habían reclamado, y al menos yo lo noté mas por ese lado que por que fuera mujer.

Pregunta: Y la inspectora cuando conversaron, cuando tuviste tu esta entrevista de retroalimentación tampoco te hizo ver algo

Respuesta: No.. por el hecho de ser mujer no... si revisamos todas las gestiones que se hicieron, los audios ella igual los escuchó pero no sentí eso

Pregunta: Y cuando tu hablas que se focalizaron o revisaron causas con reclamos.. qué es lo que se perseguían en esos casos,, te explicaron,, tu sabes?

Respuesta: No me lo explicaron pero yo supongo que será para ver como fue la gestión antes del reclamo para ver si el reclamo era o no fundado, yo creo que esa era la.. el objetivo.

Pregunta: Y tu crees que eso se logró con el proceso de inspección.. se logró esclarecer..

Respuesta: Yo creo que si se logró esclarecer.. de hecho de las causas que me revisaron y vieron que yo había recurrido de nulidad por ejemplo, ehhhhhh... ahí se estableció que no había reclamo,, que el reclamo era infundado o que el reclamo era por no estar conforme con el imputado mas que por la gestión de la defensa

Pregunta: Si tu tuvieras que hacerle algún cambio al modelo de inspecciones en cuanto a metodologías que crees que cambio o que modificación sugerirías

Respuesta: No se.... en realidad yo creo que está bien el modelo que estamos utilizando actualmente, no se si habría que hacerle una modificación.. que se mantenga para mi es lo mas importante.. que se mantenga para mi que hay que tener un contacto con el defensor de la causa y que hay que preguntar acerca de la causa porque creo que en los procesos que

han llevado mis compañeros han sido igual, o sea no creo que sea un tema que a mi me haya tocado la suerte sino que creo que es un tema de modelo.

Pregunta: O sea estás conforme con el actual modelo

Respuesta: Yo creo que si,, yo estoy conforme.

