



---

## **Propuesta de Escala de Remuneraciones para las Corporaciones de Asistencia Judicial (2016-2019): Fortaleciendo la institucionalidad para el acceso a la justicia <sup>1</sup>**

---

Marzo de 2021

Fundación SOL

---

<sup>1</sup> Informe preparado por Fundación SOL\* para la Federación Nacional de Acceso a la Justicia.  
\* Fundación SOL, correo electrónico: [contacto@fundacionsol.cl](mailto:contacto@fundacionsol.cl)

Fundación SOL / Miraflores 113, oficina 48, Santiago de Chile / Teléfono: (+562)6328141  
www.fundacionsol.cl

---

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-No Comercial-Compartir Igual  
4.0 Internacional



\*Versión actualizada al 10 de marzo de 2021

# Índice general

<b>1. Introducción: Acceso a la Justicia en Chile</b>	<b>8</b>
<b>2. Presupuesto 2003-2020 y comparación con otras instituciones</b>	<b>11</b>
2.1. Presupuesto Asignado 2020 . . . . .	11
2.2. Comparativa con otras instituciones similares . . . . .	12
2.2.1. Población beneficiaria . . . . .	14
2.3. Dos décadas de financiamiento del Acceso a la Justicia 2003-2020 . . . . .	16
<b>3. Dotación y remuneraciones</b>	<b>20</b>
<b>4. Nuevo organigrama</b>	<b>31</b>
4.1. Diagnóstico de la estructura actual . . . . .	32
4.2. Propuesta . . . . .	35
<b>5. Propuesta: Ajuste de escala de remuneraciones y presupuesto</b>	<b>40</b>
<b>6. Anexos</b>	<b>44</b>

# Índice de figuras

2.1. Distribución presupuestaria por CAJ (2020) . . . . .	12
2.2. Distribución presupuestaria 4 CAJ y total Corporaciones (2003-2020) . . . . .	16
2.3. Variación interanual de presupuesto asignado por CAJ y total Corporaciones (2003-2020)	18
2.4. Presupuesto Asignado a Gastos de Bienes y Servicios de Consumo por CAJ (2003-2020)	19
2.5. Presupuesto Asignado a Gastos de Personal por CAJ (2003-2020) . . . . .	19
3.1. Dotación de Personal por CAJ (2020) . . . . .	20
3.2. Remuneración por hora, por cargo (2020) . . . . .	25
3.3. Remuneración por hora para el cargo de Abogado/a por Corporación (2020) . . . . .	26
3.4. Remuneración por hora para el cargo de Secretario/a por Corporación (2020) . . . . .	26
3.5. Remuneración por hora para el cargo de Trabajador/a social por Corporación (2020)	27
3.6. Remuneración por hora para el cargo de Auxiliar por Corporación (2020) . . . . .	28
3.7. Remuneración por hora para el cargo de Técnico jurídico por Corporación (2020) . . .	28
4.1. Organigrama de las 4 CAJ . . . . .	36
4.2. Propuesta organigrama estructura SNAJ . . . . .	38
6.1. Organigrama CAJBIOBIO . . . . .	46
6.2. Organigrama CAJMETRO . . . . .	47
6.3. Organigrama CAJTA . . . . .	48
6.4. Organigrama CAJVAL . . . . .	49

# Índice de cuadros

2.1. Comunas atendidas a nivel nacional por CAJ . . . . .	13
2.2. Población beneficiaria estimada (Actualización DIPRES 2014) . . . . .	14
3.1. Distribución de cargos por jornada (N y %) . . . . .	21
3.2. Distribución de cargos por escalafón (N y %) . . . . .	21
3.3. Remuneración total mensual por hora según escalafón (2020) . . . . .	22
3.4. Remuneración total mensual según escalafón (2020) . . . . .	23
3.5. Cargos homologados a nivel nacional (N y %) . . . . .	24
3.6. Promedio de remuneración por hora, por cargo (2020) . . . . .	30
5.1. Escenarios de homologación salarial y dotaciones . . . . .	41
5.2. Costo total escenarios homologación salarial . . . . .	42
5.3. Costo escenarios homologación salarial y Presupuesto ajustado . . . . .	43
6.1. Evolución Presupuesto Asignado por CAJ. En pesos de 2019 . . . . .	44
6.2. Evolución Gasto en Personal por CAJ. En pesos de 2019 . . . . .	45

# Presentación

El presente informe reúne los resultados del trabajo conjunto entre Fundación SOL y la Federación Nacional de Acceso a la Justicia (FENADAJ). Dicho trabajo consistió en consolidar los resultados del proceso de propuesta de una Escala de Remuneraciones, Estructura y Cargas de Trabajo llevado a cabo entre 2016 y 2018, como parte de las metas institucionales de las Corporaciones de Asistencia Judicial (CAJ).

Los principales objetivos de la investigación consistieron en el análisis y propuesta de una Estructura Nacional Unificada para garantizar el Acceso a la Justicia, además de una Escala de Remuneraciones Única que atienda las Cargas de Trabajo efectivas que enfrentan las CAJ. Adicionalmente, se ha revisado la evolución presupuestaria de las Corporaciones y otras instituciones relevantes para escalar -en relación a los beneficiarios potenciales- la magnitud de los recursos involucrados. Con esto se busca determinar el costo Presupuestario que tendría el garantizar una institución nacional de acceso a la justicia.

Un aspecto relevante, sobre el que no fue posible obtener información y que sería posible abordar en una futura investigación, dice relación con la cantidad de postulantes y las cargas de trabajo que implican para el personal de las CAJ. Al no contar con información estadística sobre este aspecto, no ha sido posible abordar en profundidad esta arista del funcionamiento de las CAJ.

La demora en la entrega de la información por parte de las CAJ, llevo a que el proceso se extendiera durante el año 2020 y finalizara a comienzos del 2021. Esto ha permitido actualizar algunos de los datos -sobre todo presupuestarios y de dotaciones de personal- a su versión más reciente, a diciembre de 2020. La información sobre cargas de trabajo considera el informe actualizado al año 2018 como parte de las metas institucionales de las Corporaciones.

A partir de la información disponible por transparencia y los datos entregados por las CAJ, fue posible elaborar una propuesta que busca contribuir al esfuerzo de construir una institucionalidad nacional para garantizar el acceso a la justicia en Chile.

# Capítulo 1

## Introducción: Acceso a la Justicia en Chile

Como se consigna en el Informe de DIPRES (2014) sobre la Evaluación de las Corporaciones de Asistencia Judicial (CAJs), estas constituyen la continuación de los Servicios de Asistencia Judicial del Colegio de Abogados. Se han creado mediante las Leyes N°17.995 y N°18.632 de 1981 y 1987, respectivamente. Estas leyes crean 4 corporaciones, supervisadas técnica y financieramente por el Ministerio de Justicia.

El fin de las Corporaciones corresponde a **contribuir al acceso a la justicia e igualdad ante la protección de la ley en el ejercicio de derechos, asesoramiento y defensa judicial de todas las personas**, garantizando a las personas el acceso a los mecanismos judiciales necesarios.

En cuanto a sus funciones, de acuerdo al mencionado informe de DIPRES, se contemplan 4 aspectos centrales:

- **Orientación, difusión y promoción de derechos:** Se informa y orienta a las personas a hacer efectivos sus derechos, mediante la protección, defensa o restauración de los mismos. Para esto se realizan charlas, talleres, y/o capacitaciones 7 en que se abordan materias legales, administrativas, gremiales y laborales.
- **Resolución alternativa de conflictos:** Personas que participan de mecanismos colaborativos tales como la mediación, negociación y/o conciliación. Servicio es de carácter universal y se ofrece a nivel de los Consultorios Jurídicos fijos y móviles y en los Centros de Mediación 10, en los cuales formalmente comenzó a entregarse como una oferta especializada en el año 1996. Consiste en la entrega de una vía alternativa a la judicial para resolver conflictos jurídicos con participación de las partes involucradas mediante dos mecanismos, la conciliación, y la mediación. Incluyen materias como Conflictos Vecinales, Conflictos Comunitarios, Conflictos Civiles, Conflictos Penales, etc.

- **Representación judicial:** Personas u organizaciones sin fines de lucro que por motivos socio-económicos no pueden procurarse por sí mismas la representación ante los Tribunales de Justicia, reciben patrocinio judicial. Las causas abordadas son de carácter civil, laboral, familia, penal sistema antiguo y atención a víctimas de delitos violentos. Sus servicios son focalizados en población de escasos recursos, entendida como aquella situada bajo la línea de pobreza. 14 , siendo éstos informados en la atención otorgada al momento de su primera consulta a través del servicio de Orientación e Información de Derechos.
- **Atención a víctimas de derechos violentos:** De carácter universal en su cobertura. Personas que han sido víctimas de delitos violentos reciben atención interdisciplinaria e integral que busca proteger y ejercer sus derechos. Este servicio cuyos inicios vienen desde el año 1994, es prestado en 22 centros especializados, al menos uno en cada región, denominados “Centros de atención integral a víctimas de delitos violentos” (CAVI) integrados por un equipo multidisciplinario de abogados, asistentes sociales, psicólogos y psiquiatras. Las personas acuden a estos centros de manera directa o a través de la derivación que puedan efectuar las instituciones relacionadas con su atención, entre ellas el Ministerio Público, el Centros de Asistencia a Víctimas de Atentados Sexuales (CAVAS), la Policía de Investigaciones de Chile, Carabineros de Chile y los Centros de Atención a Víctimas del Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

Continuando con el énfasis asistencial que marca su creación, la estructura institucional de las CAJs mantuvo dos características de gran relevancia para comprender su estado actual: una marcada diferenciación entre cada una de las Corporaciones, que tienen una gran autonomía administrativa; y un carácter asistencial y focalizado, sin una orientación clara hacia prestaciones universales de acceso a la Justicia.

De acuerdo a la propia evaluación de DIPRES, “es una dificultad que las CAJ sean entidades autónomas con sus propios consejos directivos que por esta misma configuración legal, dificulta la existencia de un mecanismo eficaz de directrices a nivel nacional, ya que cada propuesta en esa dirección requiere un proceso de acuerdo con estas entidades. Por otro lado, el carácter semicentralizado de las CAJ, dado por el hecho de que todas operan en más de una región, requieren de una estructura de coordinación con las sedes regionales y con el Ministerio de Justicia. Esto constituye, al mirar a las CAJ como un sistema, una duplicidad en funciones administrativas que podrían ser resueltas de forma centralizada”.

Conviene recordar en ese contexto, que en su creación, las CAJ vienen a cumplir las funciones asociadas al Colegio de Abogados, en cuanto a “crear y mantener consultorios jurídicos gratuitos para pobres y vigilar la correcta actuación de los abogados llamados por ley a asistir a las personas que *gozan de privilegio de pobreza*” (DIPRES, 2014). De ahí también su relación con los llamados Pos-



tuantes, que realizan su práctica profesional y asisten judicialmente a las víctimas de diversos delitos.

Un porcentaje significativo del trabajo realizado por las Corporaciones, se relaciona con el trabajo de los Postulantes, que han determinado algunas de las características del manejo del “recurso humano”, pues además de sus labores habituales los funcionarios realizan tareas relacionadas con la supervisión y orientación de futuras y futuros abogados.

Esto ha contribuido a que desde su creación, las Corporaciones mantengan tareas no remuneradas y a que no cuenten con un presupuesto basal que permita financiar aspectos como Infraestructura, funcionando en algunas ocasiones, con instalaciones facilitadas por municipios u otros organismos estatales. Esto se refleja en un presupuesto que sólo contempla el gasto en personal y que aún así, no remunera algunas de las funciones habituales.

De esta manera, la institución se ha desarrollado por inercia, combinando una estructura “tradicional” altamente focalizada y asistencialista, con nuevos programas gubernamentales “externos”, que han permitido la contratación de personal para desempeñar funciones específicas en algunos casos, con condiciones laborales y remuneracionales distintas al de las personas contratadas directamente por las CAJ. Es el caso de programas como “Mi abogado” o “Defensa Jurídica Integral para Adultos Mayores”.

La organización regional de las CAJ, se ha mantenido también de acuerdo a criterios históricos y no necesariamente geográfico-administrativos. Como se verá en la propuesta de estructura, una organización con mayor autonomía de las regiones y una unidad central a nivel nacional podría contribuir a una organización más coherente desde el punto de vista administrativo.

▪ **CAJTA:**

- Arica y Parinacota
- Tarapacá
- Antofagasta

▪ **CAJVAL:**

- Atacama

- Coquimbo

- Valparaíso

▪ **CAJMETRO**

- O'Higgins
- Metropolitana
- Maule
- Magallanes

▪ **CAJBIOBIO**

- Biobío
- Ñuble
- Araucanía
- Los Ríos
- Los Lagos
- Aysén

## Capítulo 2

# Presupuesto 2003-2020 y comparación con otras instituciones

En este capítulo se analiza a fondo la situación presupuestaria de las CAJ. Para ello se ha considerado tanto la evolución histórica del presupuesto de cada Corporación, como el presupuesto de instituciones similares, que permitan avanzar en una perspectiva sobre la suficiencia de los recursos asignados para el acceso a la justicia. En primer lugar se abordará el alcance del actual presupuesto de las CAJ.

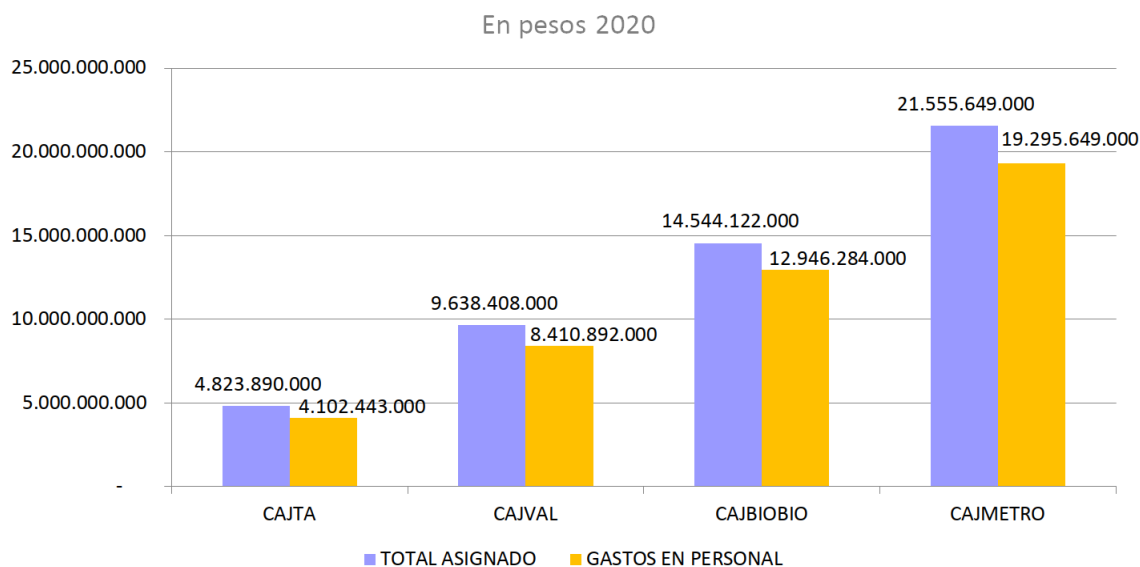
### 2.1. Presupuesto Asignado 2020

Como se ha mencionado, los resultados se han enfocado en el presupuesto asignado para 2020. Los datos se han obtenido de la información proporcionada por las propias CAJ y por DIPRES. En su conjunto, el presupuesto asignado para las CAJ en 2020 asciende a \$50.562.069.000. De este total, el presupuesto asignado para CAJMETRO en 2020 equivale a \$21.555 millones anuales; \$14.544 en CAJBIOBÍO; \$9638 en CAJVAL y \$4.823 en CAJTA. Esto significa, en términos porcentuales, que el presupuesto de CAJBIOBÍO representa un 67,5 % del presupuesto de CAJMETRO; al realizar la misma comparación, la proporción se estima en un 44,7 % para CAJVAL; y un 22,4 % en CAJTA.

El grueso del presupuesto asignado se concentra en el gasto en Personal. De acuerdo a los datos obtenidos, el monto para este ítem asciende a \$44.755.268.000. En CAJMETRO el presupuesto asignado a personal para 2020 corresponde a \$19.295.649.000; \$12.946.284.000 en CAJBIOBIO; \$8.410.892.000 para CAJVAL; y \$4.102.443.000 en CAJTA (Ver Figura 2.1).

Al revisar las planillas de personal estos montos no necesariamente coinciden con el gasto informado para 2020, considerando que algunas contrataciones se realizan con recursos que no provienen del aporte de Subsecretaría, sino de recursos propios, convenios o programas externos (Mi abogado).De

**Figura 2.1:** Distribución presupuestaria por CAJ (2020)



Fuente: Elaboración propia en base a DIPRES e información solicitada a cada CAJ.

acuerdo a la información contenida en las planillas de Personal, entre el aporte de la Subsecretaría y convenios se llega a un total aproximado de \$44.284.905.225. Al agregar los recursos asociados al programa Mi Abogado y recursos propios de las Corporaciones, se tiene un total de \$47.778.827.170, que excede el presupuesto directamente entregado por el gobierno central para gastos en Personal.

La propuesta de un Servicio de Acceso a la Justicia integrado a nivel nacional debiera considerar este horizonte de presupuesto como punto de partida, incorporando además la homologación salarial requerida para igualar las condiciones de remuneración entre las Corporaciones.

## 2.2. Comparativa con otras instituciones similares

Una forma de evaluar la suficiencia del presupuesto asignado a las Corporaciones de Asistencia Judicial al año 2020 consiste en comparar el total de recursos, con el presupuesto de otras instituciones del Estado<sup>1</sup>.

- Ministerio Público: \$192.737.500.000
- Defensoría Penal Pública: \$59.662.296.000
- Dirección del Trabajo: \$67.031.771.000

<sup>1</sup>Se consideró pertinente observar el presupuesto de 2020 y no el de 2021 considerando que este se ha visto afectado por la pandemia por Covid-19, que ha disminuido la asignación de recursos públicos por debajo de lo habitual.

- Servicio Médico Legal: \$44.140.519.000
- Poder Judicial: \$579.186.088.000

En primer lugar, se ha de consignar que el presupuesto asignado para el año 2020 corresponde a un total de \$50.820.311.000. Este monto se sitúa muy por debajo del presupuesto de instituciones de similar complejidad, representando un 26,4 % del presupuesto del Ministerio Público, un 75,8 % del presupuesto de la Dirección del Trabajo, un 85,2 % del presupuesto de la Defensoría Penal Pública y un 8,7 % del presupuesto del Poder Judicial en su conjunto. Entre las instituciones consideradas, las CAJ solo superan el presupuesto del Servicio Médico Legal, que representa un 86,9 % de los recursos recibidos en 2020.

Como se verá, la composición del presupuesto de las CAJ se concentra en el gasto en personal. Para 2020, un 89 % del presupuesto total de las Corporaciones se destina al gasto en personal. En la Dirección del Trabajo este porcentaje corresponde a un 76,9 % del presupuesto asignado; un 49,4 % en la Defensoría Penal Pública; un 75 % en el Ministerio Público; un 68,4 % en el Servicio Médico Legal; y un 73,8 % en el Poder Judicial.

En estas instituciones, se observa un mayor énfasis en el gasto en bienes y servicios de consumo, iniciativas de inversión, adquisición de activos no financieros entre otros. Se trata de un contraste relevante con la orientación del gasto de las Corporaciones, que da cuenta de una institución con un presupuesto limitado para el pago de bienes y servicios, inversiones y la adquisición de activos. Entre 2003 y 2007 el gasto en personal se situó por sobre el 95 % del gasto total de las Corporaciones, llegando incluso a un 98 % y 99 % los años 2004 y 2005.

Esta limitación presupuestaria tiene consecuencias relevantes, si se toma en cuenta la extensión territorial de las Corporaciones, que atienden a 326 de 346 comunas a nivel nacional (94 %). Incluso, en el caso de CAJ Metro se llega a una cobertura del 100 % de las comunas asociadas (Ver Cuadro 2.1).

**Cuadro 2.1:** Comunas atendidas a nivel nacional por CAJ

CAJ	N° Comunas Atendidas	Total Comunas	% Cobertura
CAJTA	16	20	80 %
CAJVAL	61	62	98 %
CAJMETRO	126	126	100 %
CAJBIOBIO	123	138	89 %
TOTAL	326	346	94 %

**Fuente:** Elaboración propia en base a información solicitada por Transparencia CAJs

### 2.2.1. Población beneficiaria

Para evaluar la pertinencia del presupuesto asignado a las CAJs, es relevante considerar la población beneficiaria de sus programas. Para ello, se ha actualizado la estimación realizada por DIPRES (2014). De acuerdo a la actualización de estas estimaciones, las Corporaciones deben cubrir una población beneficiaria extensa y que abarca todo el territorio nacional en diversas dimensiones que -como se ha mencionado- incluyen aspectos como la resolución alternativa de conflictos, representación judicial, atención de víctimas de delitos violentos, etc.

**Cuadro 2.2:** Población beneficiaria estimada (Actualización DIPRES 2014)

Componentes CAJs	Población Objetivo (N)
Orientación, difusión y promoción derechos (1)	19.678.363
Resolución Alternativa Conflictos (2)	2.857.642
Representación Judicial (3)	8.942.280
Atención a víctimas de delitos violentos (4)	753.462

**Fuente:** Elaboración propia en base a DIPRES 2014 / (1) Proyecciones de Población INE (2020); (2) Informe Anual de Justicia INE (2018); (3) CASEN 2017, Informe Anual de Justicia (2018) y Proyecciones de Población INE (2020); Informe Desarrollo Social 2020; (4) Estadísticas Policiales CEAD (2019) y resultados denuncias ENUSC (2019).

En su primer componente, la población objetivo abarca al total de la población como potencial beneficiaria de labores de orientación, difusión y promoción de derechos. Más de 19 millones de personas a lo largo del país (19.678.363), de acuerdo a las estimaciones de población oficiales (Ver Cuadro 2.2). Luego, en la resolución alternativa de conflictos se estima un total cercano a los 3 millones (2.857.642) de personas en juzgados civiles, laborales y de familia.

Las víctimas de delitos violentos que podrían ser potenciales beneficiarias se estiman en más de 750 mil a nivel nacional (753.462).

En cuanto a las necesidades de representación judicial, si se considera sólo la línea de la Pobreza, como se realiza en el Informe DIPRES 2014, se estima un total de 245.757 personas beneficiarias en casos que requieren representación judicial. Cifra que aumenta considerablemente al actualizar los criterios de focalización, definidos con posterioridad al Informe, desde el año 2015.

Con los criterios de focalización vigentes desde entonces, se llega a un total de 8.942.280 personas en el tercer componente al incorporar estos principios de focalización de la población beneficiaria. Al sumar los componentes 2, 3 y 4, se tiene un total de 12.553.384 como población potencialmente beneficiaria de atención a víctimas, resolución alternativa de conflictos y representación judicial. Esto además de la población asociada al componente 1.

■ **A) Ingreso automático**

1. Personas en el Registro Social de Hogares Hasta el IV décil: De acuerdo a última información disponible del Ministerio de Desarrollo Social (Diciembre 2020) corresponde a **250.986 personas**.
2. Beneficiarios Sistema Intersectorial de Protección Social (Chile Solidario u otro que lo reemplace en el futuro): Actualmente existen al menos 470 programas para beneficiar a poblaciones específicas, lo que dificulta estimar este componente. Como aproximación, se consideran sus principales dimensiones de acuerdo al Informe de Desarrollo Social (2020), que corresponden a: **2.123.130<sup>2</sup>**
3. Representación de Víctimas de Delitos Violentos y VIF: Este ítem equivale al cuarto componente de actualización Informe DIPRES 2014, que corresponde a **753.462 personas**.
4. Beneficiarios PRAIS: De acuerdo a focalización vigente al 2018 se trata de un total de **645.000 personas**
5. Personas con discapacidad: De acuerdo a ENDISC (2015) alcanzan **2.836.818 personas**.
6. Personas indígenas: De acuerdo a último Censo (2017) serían: **2.185.792 personas**.
7. Personas que cumplan penas sustitutivas de la restricción de libertad: Se trataría de **44.044** de acuerdo al reporte de Gendarmería a diciembre de 2020.

■ **B) Calificación Socio-económica por medio de EPA:**

1. Sobre el IV décil del RSH, se incluye automáticamente a quienes tienen un ingreso autónomo per cápita del hogar bajo los \$80.400 <sup>3</sup>, lo que según CASEN 2017 equivale a: **37.741 personas**.
2. Personas en hogares con ingreso autónomo per cápita del hogar entre 3UF y 12UF, que demuestren capacidad de pago inferior a 2,5 UF. Este grupo, potencialmente podría abarcar un total de **65.007<sup>4</sup>**.
3. Personas en hogares con ingreso autónomo per cápita del hogar superior a 12UF que demuestren capacidad de pago inferior a 2,5UF debido a enfermedades severas: Para ello se consideran las personas en este tramo de ingreso que en la Encuesta CASEN señalan tener un estado de salud muy malo. Esto equivale a un grupo específico de **300 personas**.

---

<sup>2</sup>Considerando a la Población beneficiaria de los componentes de Salud, Deporte y Vida Sana (1.162.363), Medio ambiente y energía (620.016), y grupos específicos (340.751).

<sup>3</sup>Corresponde a 3UF del año 2015 (\$59.150), que a valor de UF de 2017 equivale a \$80.400

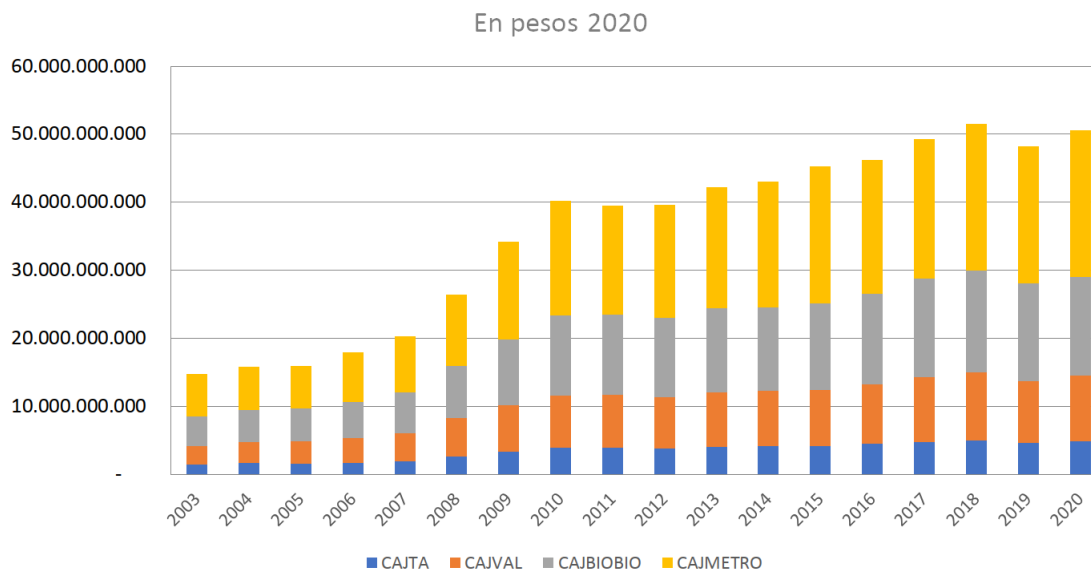
<sup>4</sup>Estimando que la mitad del total de 130.014 personas en este tramo de ingreso autónomo puede demostrar una capacidad de gasto inferior a 2,5 UF

## 2.3. Dos décadas de financiamiento del Acceso a la Justicia 2003-2020

Producto de la composición heterogénea entre las Corporaciones de Asistencia Judicial, los presupuestos asignados año a año varían considerablemente entre ellas, lo cual, se encuentra relacionado principalmente con la cantidad de personas que trabajan en cada una. Esto se ve reflejado en que el Gasto por Personal ha representado entre un 86 % y un 99 % del Gasto Total entre 2003 y 2019.

Como se puede observar a continuación (Ver Figura 2.1) las Corporaciones presentan diferencias relevantes en términos de la magnitud de su presupuesto. Estas diferencias en cierta medida se corresponden con la cantidad de comunas atendidas, no obstante, pensando en una propuesta de institución nacional convendría profundizar en un análisis de la distribución de este presupuesto a nivel regional y comunal, contemplando las cargas de trabajo reportadas y la potencial población beneficiaria.

**Figura 2.2:** Distribución presupuestaria 4 CAJ y total Corporaciones (2003-2020)



**Fuente:** Elaboración propia en base a DIPRES e información proporcionada por CAJs.

Al considerar la evolución del presupuesto asignado en el tiempo, es posible constatar que estas diferencias se han mantenido en el tiempo, aumentando de forma proporcional la magnitud del presupuesto de las Corporaciones (Ver Figura 2.2). Así, al tomar como referencia el año 2003, se

tiene que la asignación de presupuesto para CAJBIOBÍO correspondía a un 69,3 % del presupuesto de CAJMETRO; porcentaje que se situaba en un 44,4 % en el caso de CAJVAL; y un 21,8 % para CAJTA.

Como es posible observar, el presupuesto total de las Corporaciones aumenta de forma significativa entre los años 2007 al 2010, periodo en que prácticamente se duplica pasando de los \$20.000 millones a \$40.000 millones; y, aunque en menor medida, entre 2012-2018 en que aumenta en cerca de \$10.000 millones (a pesos del 2020). Durante los últimos dos años se observa una reducción presupuestaria, sobre todo en el año 2019.

La Figura 2.3 da cuenta de las mayores variaciones interanuales en el periodo analizado. Los incrementos tienden a darse de forma similar en cada Corporación. Entre los años 2008 y 2009 se observa la mayor variación interanual con un aumento de un 30 %, el crecimiento más significativo durante el periodo 2003-2020. Al contemplar el periodo en su conjunto se aprecia una tendencia a la reducción de los reajustes durante la última década. Entre 2011 y 2020 los reajustes se mantienen por debajo del 10 %, cifra superada con creces entre 2006 y 2010. Al tomar como referencia el presupuesto sumado de las 4 Corporaciones, se aprecia una reducción real de presupuesto en 2011 (-1,9 %) y 2019 (-6,4 %). Este último año prácticamente todas las Corporaciones reducen su presupuesto. En el año 2005 destaca una reducción relevante en CAJTA de -9 %, la mayor durante el periodo observado. Esto implicó bajar de \$964 millones a \$897 millones en pesos de 2020.

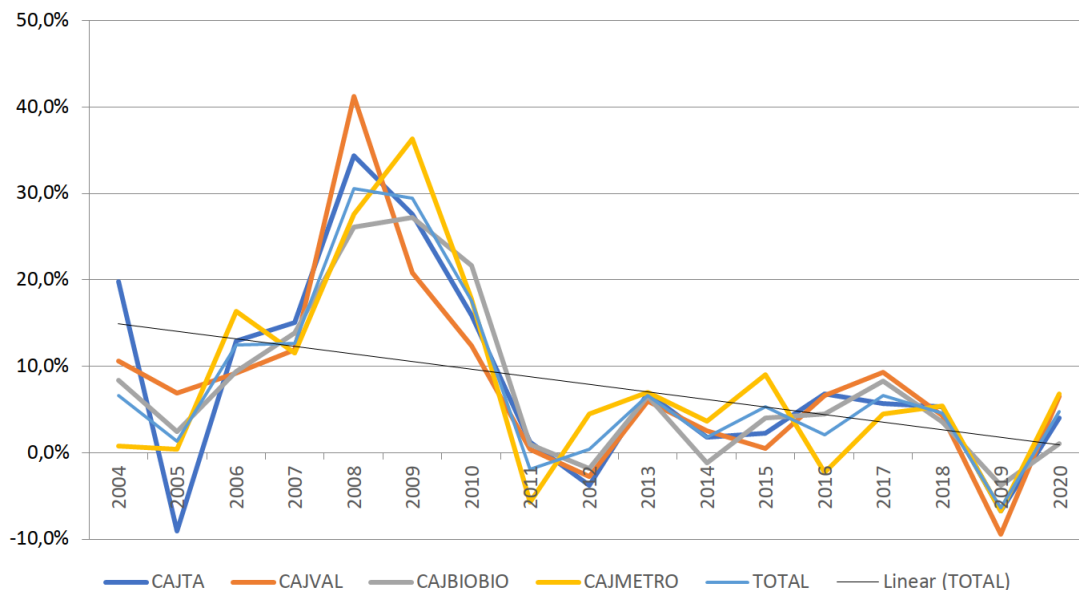
Se ha mencionado que el gasto en Personal concentra la mayor parte del presupuesto de las Corporaciones. Tanto éste, como el gasto en Bienes y Servicios de Consumo muestran un incremento relevante en el periodo 2008-2010. A partir del año 2010 es posible observar un estancamiento, e incluso una reducción en términos reales, de los recursos asignados al pago de Bienes y Servicios de Consumo, en contraste con el aumento sostenido en el gasto en Personal. Entre 2018 y 2020 se observa un incremento relevante en el presupuesto destinado a bienes y servicios, en contra de la tendencia histórica en este ítem.

Una reducción de presupuesto de estas características tiene consecuencias relevantes en el funcionamiento habitual de las Corporaciones y conviene prevenir que vuelva a ocurrir en el futuro. Lo habitual, en la mayoría de las instituciones públicas es que estos recursos se mantengan o aumenten, sobre todo en un contexto en que estos representan una porción menor del presupuesto total.

Si el año 2010, el gasto total de las Corporaciones en Bienes y Servicios era de \$4.413 millones (en pesos de 2020), al año 2019 aún no se lograba recuperar esta cifra, totalizando \$4.026 millones. Estos datos no solo dan cuenta de un desbalance en relación al gasto en Personal y el gasto en Bienes y Servicios o a otros tipos de inversión en infraestructura, sino que además, muestran como este



**Figura 2.3:** Variación interanual de presupuesto asignado por CAJ y total Corporaciones (2003-2020)



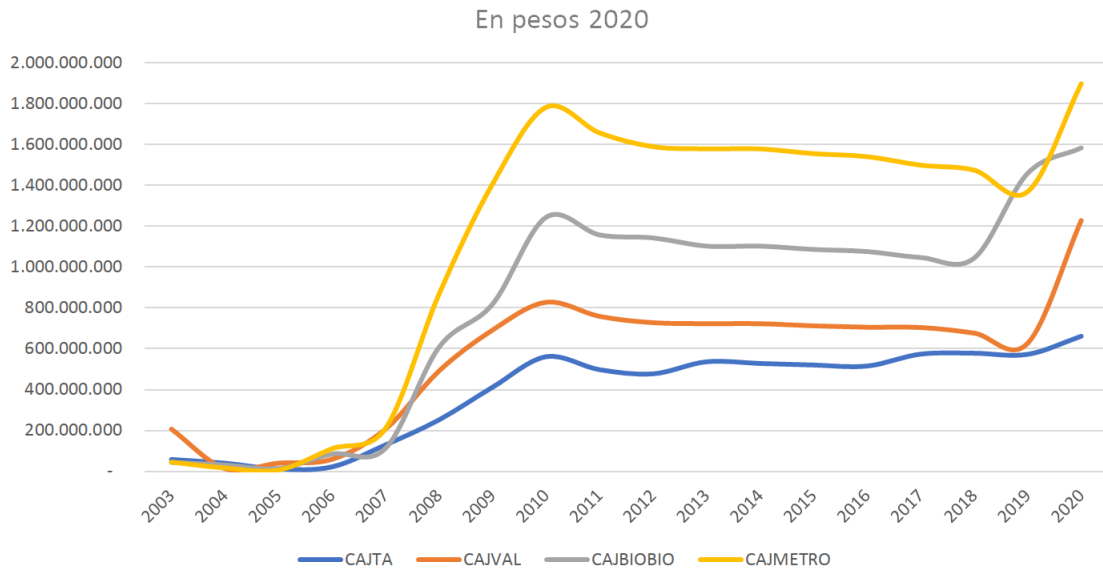
**Fuente:** Elaboración propia en base a DIPRES e información proporcionada por CAJs. A pesos Dic. 2020.

desbalance se ha profundizado en el tiempo, revirtiéndose parcialmente durante 2020, al punto que -por ejemplo- CAJVAL prácticamente duplica su presupuesto para Bienes y Servicios entre 2019 y 2020 (Ver Figuras 2.4 y 2.5).

La propuesta de un servicio nacional debiese contemplar un re-cálculo pormenorizado de las necesidades en términos de infraestructura y bienes y servicios por parte de las CAJ, contabilizando si algunos items del presupuesto se están obteniendo por otras vías informales de financiamiento (por ejemplo, el gasto directo de las y los funcionarios en algunos insumos de oficina o incluso, equipos computacionales, telefónicos, gastos de internet, etcétera.).

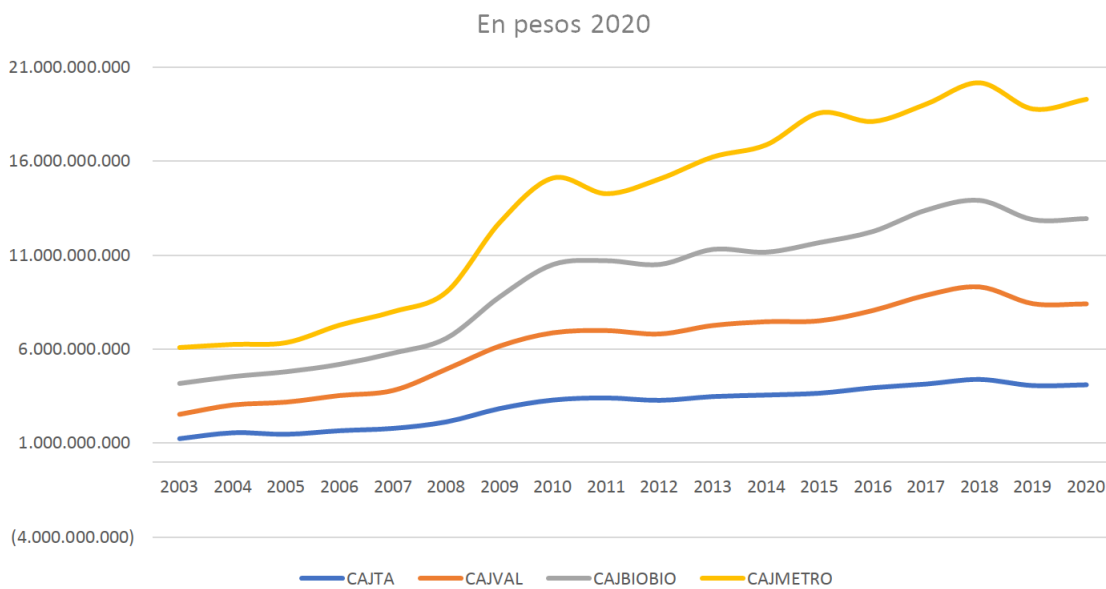
El aumento presupuestario entre 2007 y 2010 se asocia a la implementación de la Defensoría Laboral en las Corporaciones de Asistencia Judicial, por lo que se asocia a la incorporación de una función crítica adicional.

**Figura 2.4:** Presupuesto Asignado a Gastos de Bienes y Servicios de Consumo por CAJ (2003-2020)



**Fuente:** Elaboración propia en base a DIPRES e información proporcionada por CAJs.

**Figura 2.5:** Presupuesto Asignado a Gastos de Personal por CAJ (2003-2020)



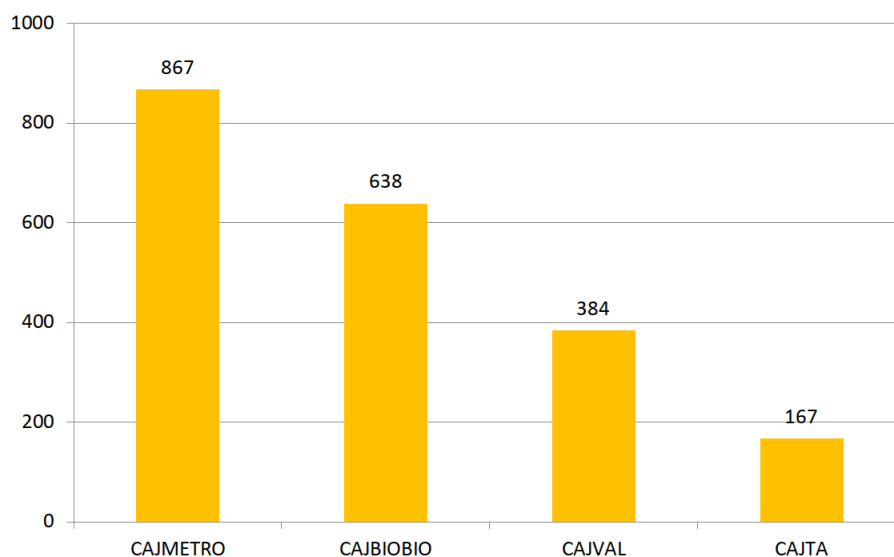
**Fuente:** Elaboración propia en base a DIPRES e información proporcionada por CAJs.

## Capítulo 3

# Dotación y remuneraciones

La información entregada por las Corporaciones permitió realizar un análisis salarial y de dotaciones. A partir de este análisis, se elaboró una propuesta de homologación salarial, que permita observar posibles escenarios y estimar el costo de una reestructuración de estas características. En concordancia con el estudio de Cargas de trabajo realizado a partir de las metas institucionales.

**Figura 3.1:** Dotación de Personal por CAJ (2020)



**Fuente:** Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

En la Figura 3.1 se muestra la distribución de los 2056 cargos analizados<sup>1</sup>. En este caso no se habla de persona, ya que se ha considerado información correspondiente a cargos actualmente vacantes.

<sup>1</sup>En algunos de los cuadros presentados a continuación no se llega al total de 2056 personas, puesto que no todos los casos traen la información completa. Por ejemplo, en 3 casos no se cuenta con datos de jornada; en un caso no se conoce el escalafón, etcétera. Se han excluido además algunos cargos con remuneraciones por debajo del mínimo legal (en valor hora), que corresponderían a asignaciones especiales para personas ocupando otros cargos.

CAJMETRO concentra la mayor proporción, en términos de dotación, con 867 cargos equivalentes al 42 % del total; CAJBIOBIO con 638 cargos reúne al 31 % del total, le sigue CAJVAL con 384 puestos de trabajo (19 %) y finalmente 167 cargos en CAJTA (8 %).

**Cuadro 3.1:** Distribución de cargos por jornada (N y %)

<b>Jornadas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
20 a 80	195	10 %
81 a 100	152	7 %
101 a 120	99	5 %
121 a 140	96	5 %
141 a 160	1197	58 %
161 a 180	310	15 %
Total	2049	100 %

**Fuente:** Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

En cuanto a las jornadas (Cuadro 3.1), un 17 % de los contratos están entre las 20 y 80 horas mensuales, el 10 % entre las 101 y 140 horas al mes. La mayoría de las personas, sin embargo, se sitúa entre las 141 y 160 horas al mes, abarcando 1197 puestos de trabajo que equivalen a un 58 % del total. Esto equivale al rango entre entre 35 y 40 horas a la semana. El 15 % del total (310) tiene una jornada entre 161 y 180 horas, es decir, una jornada entre 41 y 45 horas.

**Cuadro 3.2:** Distribución de cargos por escalafón (N y %)

<b>Escalafón</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Administrativo	418	20 %
Auxiliar	115	6 %
Directivo	32	2 %
Jefatura	88	4 %
Profesional	1234	60 %
Técnico	164	8 %
Total	2051	100 %

**Fuente:** Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

La mayoría del personal (60 %) se encuentra en el escalafón Profesional con 1234 cargos. El Administrativo es el segundo más masivo, concentrando un 20 % con 418 cargos. Los escalafones de Técnico y Auxiliar apenas superan el 5 % con poco más de 100 puestos. Los escalafones directivo y jefaturas no superan el 5 % del total (Ver Cuadro 3.2).

Para llevar a cabo un análisis por cargo en primer lugar se ha realizado una homologación de las múltiples denominaciones que establece cada Corporación para puestos similares. Al cabo de este proceso se ha llegado a un total de 29 cargos, que permiten organizar la estructura de las Corporaciones, orientando la propuesta a desarrollar.

**Cuadro 3.3:** Remuneración total mensual por hora según escalafón (2020)

Escalafón	Mín	Promedio	Máx
Administrativo	\$ 3.592	\$ 5.664	\$ 18.080
Auxiliar	\$ 3.325	\$ 5.352	\$ 10.694
Directivo	\$ 8.641	\$ 25.953	\$ 46.752
Jefatura	\$ 15.584	\$ 19.244	\$ 26.143
Profesional	\$ 2.772	\$ 17.072	\$ 52.190
Técnico	\$ 2.926	\$ 8.100	\$ 21.674
Total	\$ 2.772	\$ 13.592	\$ 52.190

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

El estudio de los salarios considera el valor por hora, de manera que sea posible comparar entre quienes se encuentran en los tramos inferiores de jornada con quienes trabajan en media jornada o jornada completa. En el Cuadro 3.3 se muestra el promedio, además del mínimo y el máximo de salario mensual por cada escalafón. Los promedios más altos se encuentran en el escalafón Directivo (\$25.953); las Jefaturas (\$19.244) y el escalafón Profesional (\$17.072). En todos ellos es posible observar máximos y mínimos con bastante dispersión, lo que obedece a casos específicos, en los que convendría -a futuro- analizar el caso a caso.

En los escalafones Técnico (\$8.100), Administrativo (\$5.664) y Auxiliar (\$5.352) se observa un rango de magnitudes significativamente inferior a los escalafones antes mencionados. Pensando en la organización de una institución homogénea a nivel nacional, convendría no solo equiparar los rangos salariales entre las Corporaciones, sino además definir criterios en relación a las diferencias salariales internas.

Al comparar los promedios de remuneración por hora, el escalafón con mayor remuneración (Directivo) es 4,8 veces mayor al monto total para el escalafón con menores ingresos (Auxiliar). El estamento profesional presenta una dispersión relevante. Si se contemplan los máximos y mínimos de remuneración<sup>2</sup> por hora, se tiene una diferencia de más de 26 veces entre el máximo del escalafón Profesional y el mínimo del mismo escalafón<sup>3</sup>.

<sup>2</sup>A menos que se establezca lo contrario, el análisis se basa en el salario mensual total, es decir, sumando el salario base, bonos, asignaciones por zona, etc.

<sup>3</sup>Posiblemente, la cuota inferior del escalafón profesional con \$2.772 puede estar asociado a un caso particular, pues se encuentra incluso por debajo del mínimo en otros escalafones.

El promedio de remuneración por hora de los escalafones Auxiliar y Administrativo equivalen a un 31 % y 33 % del escalafón Profesional y a un 20 % y 22 % del Directivo, respectivamente. El promedio de la remuneración por hora del escalafón Técnico equivale a un 31,2 % del escalafón Directivo, un 42 % de las Jefaturas y un 47 % del escalafón Profesional.

En cuanto a los montos de remuneración mensual (Ver Cuadro 3.4), se tiene un promedio de \$1.964.934, siendo el mayor el de los Directivos, con un promedio de \$4.301.086. Le siguen las Jefaturas con \$3.001.769 y el escalafón Profesional (\$2.433.992). Los cargos Técnicos también superan el millón de pesos con \$1.263.757. Los menores promedios de remuneración mensual total corresponden a los escalafones Administrativo (\$853.307) y finalmente el estamento Auxiliar (\$646.863).

**Cuadro 3.4:** Remuneración total mensual según escalafón (2020)

<b>Cargo</b>	<b>Promedio</b>
Administrativo	\$853.307
Auxiliar	\$646.863
Directivo	\$4.301.086
Jefatura	\$3.001.769
Profesional	\$2.433.992
Técnico	\$1.263.757
Total	\$1.969.237

**Fuente:** Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

Al comparar entre las Corporaciones, no se observan diferencias relevantes en relación a los promedios, no obstante en los valores máximos y mínimos es posible observar algunas diferencias de la remuneración total por hora, que se sitúa en torno a los \$13.000 en todas ellas (Ver Cuadro 3.3).

El Cuadro 3.5 da cuenta de la distribución porcentual y el número de personas en cada uno de los cargos. Tres de ellos concentran el 69 % de los casos, con 1414 personas. Los 5 cargos más numerosos agrupan al 77 % del total y los 11 cargos con mayor cantidad de puestos de trabajo abarcan el 92 % del total. El estudio se enfoca con mayor detalle en estos grupos.

Al revisar la remuneración mensual por hora en cada uno de los cargos, se mantienen las diferencias entre los escalafones, aunque también, se presentan diferencias al interior de ellos, que se asocian al tipo de cargo. En la Figura 3.2 se reúnen los 11 cargos con mayor cantidad de personas (92 %). Las Jefaturas tienen el mayor promedio de remuneración por hora, con \$20.553, cifra que contrasta con el cargo de Auxiliar, que presenta un promedio de \$5.184. El cargo de Abogado/a es el segundo en cuanto al promedio de remuneración mensual por hora, llegando a \$18.557 superando a los Coordinadores, que alcanzan un promedio de \$18.017.

**Cuadro 3.5:** Cargos homologados a nivel nacional (N y %)

<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Abogado/a	866	42 %
Secretario/a	318	15 %
Trabajador/a social	230	11 %
Auxiliar	82	4 %
Técnico jurídico	82	4 %
Receptor/a	66	3 %
Conductor/a	53	3 %
Jefatura	53	3 %
Coordinador/a	52	3 %
Psicologo/a	46	2 %
Administrativo	37	2 %
Asistente	34	2 %
Técnico	24	1 %
Mediador/a	22	1 %
Director/a	20	1 %
Encargado/a	13	1 %
Informático/a	13	1 %
Asesor/a	9	0 %
Defensor/a	7	0 %
Tramitador/a judicial	6	0 %
Contador/a	5	0 %
Auditor/a	3	0 %
Psiquiatra	3	0 %
Prevencionista riesgos	2	0 %
Procurador/a	2	0 %
Arquitecto	1	0 %
Contralor/a	1	0 %
Guardia	1	0 %
Relacionador/a público	1	0 %
<b>Total</b>	<b>2052</b>	<b>100 %</b>

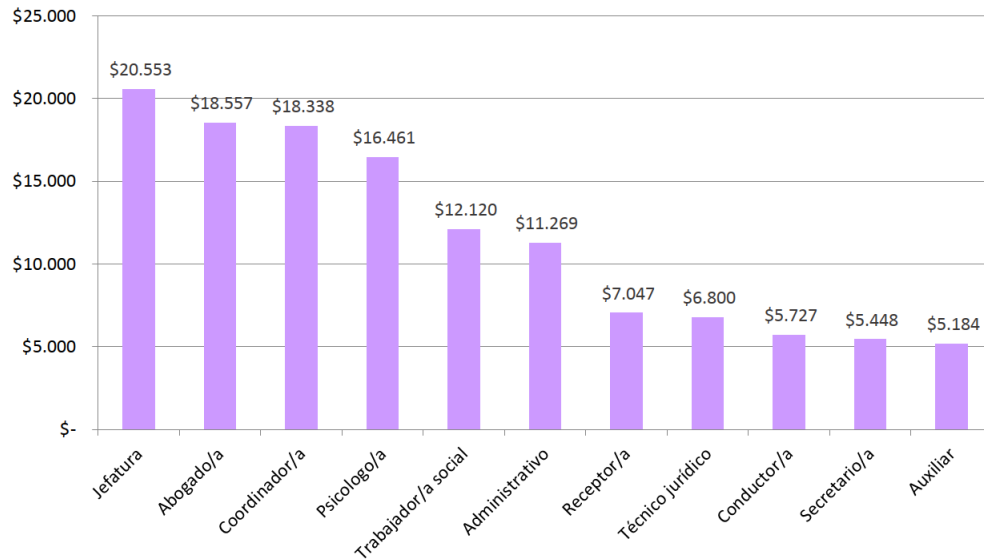
**Fuente:** Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

En el escalafón profesional, quienes se emplean en el cargo de Trabajador/a social (\$12.120) se ubican por debajo de otros cargos relevantes en cantidad de personas, como el de Psicologo/a (\$16.461). Las y los trabajadores sociales se aproximan más en su remuneración promedio al cargo de Administrativo (\$11.269), que se corresponde con el escalafón del mismo nombre.

Como se verá a continuación, para abordar el análisis de las brechas salariales con mayor detalle se consideran los 5 cargos con mayor cantidad de personas, es decir, Abogado/a, Secretario/a, Trabajador/a social, Auxiliar y Técnico Jurídico. En su conjunto estos cargos representan un 77 % y

reúnen a más de 1.500 personas.

**Figura 3.2:** Remuneración por hora, por cargo (2020)



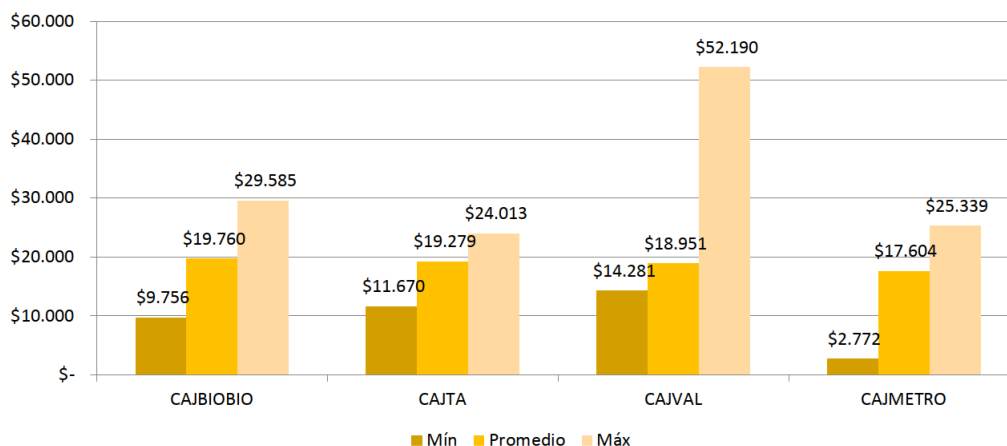
**Fuente:** Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

Los cargos de Receptor/a (\$7.047) y Técnico jurídico (\$6.800) tienen promedios similares de remuneración, cercanos a los \$7.000 por hora de trabajo. Quienes se emplean como Conductores (\$5.727) y Secretarios/as (\$5.448) también tienen promedios similares en el rango de los \$5.000 por hora.

Revisando en mayor detalle las diferencias entre las Corporaciones para cada cargo (considerando los 5 cargos con mayor cantidad de personas) se puede dar cuenta de contrastes en el valor de la hora de trabajo. En el cargo de Abogado/a (Ver Figura 3.3) CAJBIOBIO es la que exhibe el mayor nivel de remuneración con \$19.760, por sobre el promedio nacional. Le sigue CAJTA con \$19.279, CAJVAL con \$18.951 y CAJMETRO con \$17.604 por hora. Esta última se ubica por debajo del promedio nacional para el cargo en cuestión. Además es posible observar un caso muy por sobre el resto de los cargos en CAJVAL con un promedio de \$52.190 por hora. Los máximos en el resto de las CAJ se ubican entre los \$24.013 y \$29.585. Los mínimos también muestran un caso extremo con \$2.772, situándose el resto de los mínimos entre \$9.756 en CAJBIOBÍO (que tiene el promedio más alto) y \$14.281 en CAJVAL.



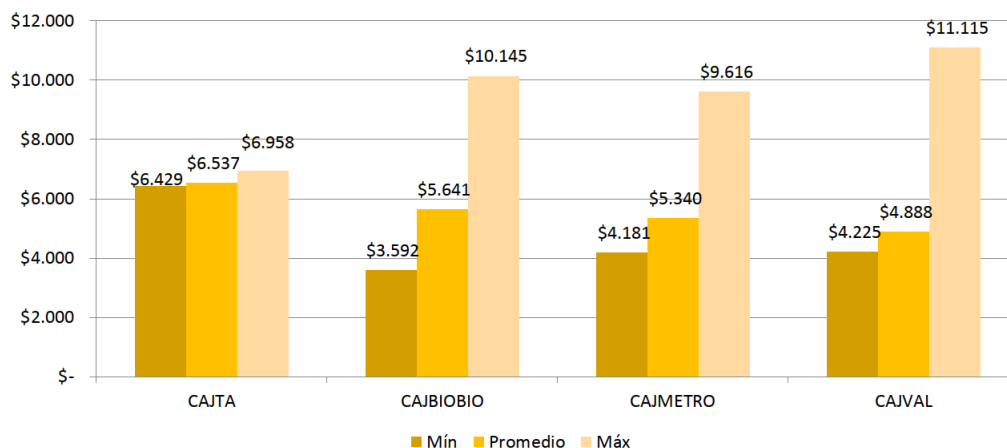
**Figura 3.3:** Remuneración por hora para el cargo de Abogado/a por Corporación (2020)



**Fuente:** Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

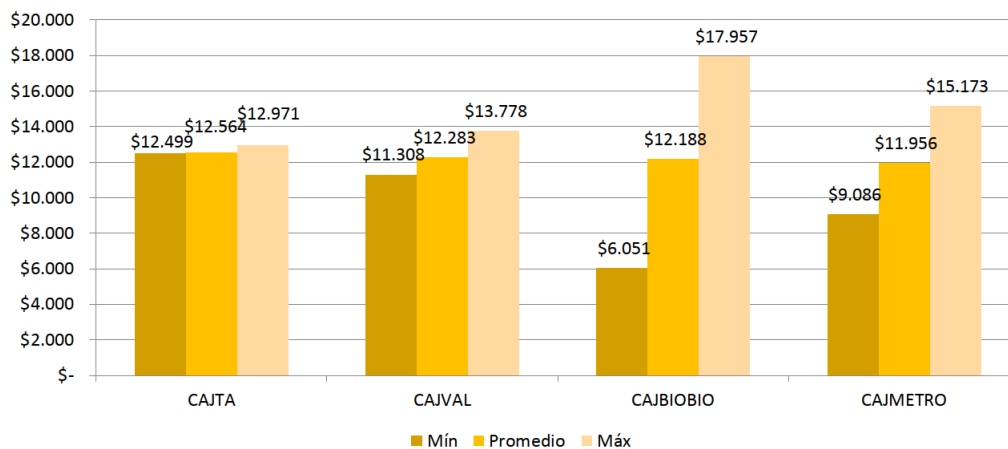
En el cargo de Secretario/a (Ver Figura 3.4) también se manifiestan diferencias en la remuneración por hora, aunque en este caso el mayor promedio se encuentra en CAJTA con \$6.537; seguida por CAJBIOBÍO con \$5.641; CAJMETRO y CAJVAL se encuentran por debajo del promedio nacional para el cargo con \$5.340 y \$4.888 respectivamente. En términos de las diferencias salariales, CAJTA mantiene una escala más homogénea, mientras el resto de las CAJ muestra diferencias relevantes. El mínimo se encuentra en CAJBIOBÍO con \$3.592, representando un 35 % del máximo para esa Corporación. El máximo se ubica en CAJVAL con un valor hora de \$11.115.

**Figura 3.4:** Remuneración por hora para el cargo de Secretario/a por Corporación (2020)



**Fuente:** Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

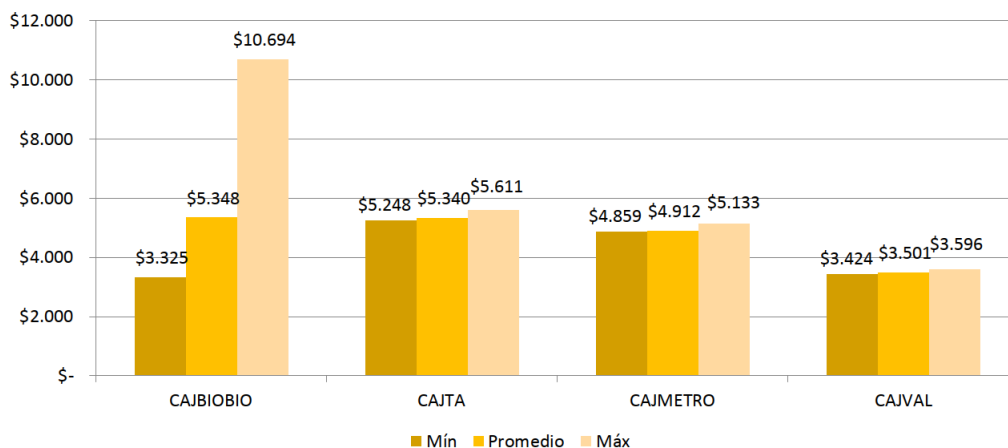
**Figura 3.5:** Remuneración por hora para el cargo de Trabajador/a social por Corporación (2020)



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

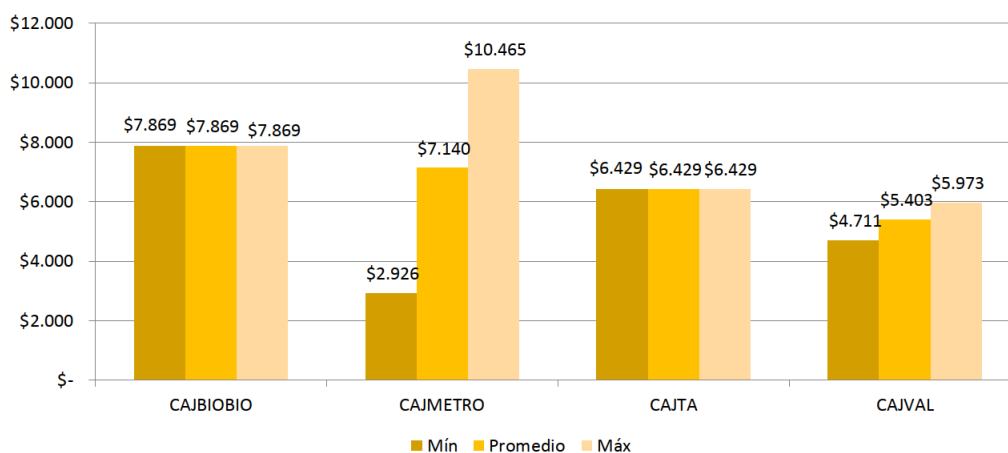
En el cargo de Trabajador/a social no se observan grandes contrastes entre el promedio de remuneración por hora entre las distintas corporaciones, variando entre \$11.956 y \$12.564 (Ver Figura 3.5). En CAJBIOBÍO se observa un mínimo de \$6051 por hora, prácticamente la mitad del mínimo de CAJTA, que mantiene la menor dispersión en relación a este cargo. En el caso de quienes se desempeñan como Auxiliares, CAJBIOBÍO muestra una dispersión relevante, con un máximo de \$10.694, por sobre el máximo en el resto de las Corporaciones. En el resto de las CAJ se mantiene una dispersión menor. En particular en CAJVAL se observa un promedio de \$3.501, monto menor al resto de las Corporaciones (como se puede ver en la Figura 3.2 el promedio para este cargo en las 4 Corporaciones es de \$5.184) En CAJMETRO este promedio asciende a \$4.912, \$5.340 en CAJTA y \$5.348 en CAJBIOBÍO.

**Figura 3.6:** Remuneración por hora para el cargo de Auxiliar por Corporación (2020)



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

**Figura 3.7:** Remuneración por hora para el cargo de Técnico jurídico por Corporación (2020)



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el Ministerio de Justicia.

En cuanto al cargo de Técnico jurídico también se observan contrastes significativos entre las Corporaciones. En CAJVAL, el promedio por hora llega a \$5.403 por debajo del promedio nacional de \$6.800. CAJBIOBÍO presenta el promedio más alto para este cargo con \$7.869, le sigue CAJMETRO con \$7.140. En CAJTA también se tiene un promedio por debajo del promedio nacional, con \$6.429. A excepción de CAJMETRO no se observan variaciones demasiado significativas entre los valores máximo y mínimo de los valores hora.

En el capítulo dedicado a sintetizar la propuesta elaborada en el marco del presente estudio, se puede observar el impacto presupuestario de homologar las remuneraciones tomando como referencia los respectivos promedios.

En el Cuadro 3.6 se muestra el promedio de remuneración por hora para todos los cargos homologados en el presente estudio. Conviene señalar que se revisó un total de 309 denominaciones distintas en la glosa de “cargo” proporcionada por las CAJ. De este total, se logró llegar a un total de 60 cargos distintos, cuyos promedios, mínimos y máximos se presentan a continuación<sup>4</sup>.

Un elemento relevante a observar, entre los distintos cargos, es la distancia que es posible observar entre los mínimos y máximos de remuneración por hora. Las mayores diferencias se observan en los cargos de Abogados (\$49.418), Directores (\$22.343), Coordinadores (\$21.260), Encargados(\$21.308), Jefaturas (\$19.764), Administrativos (\$16.756), Informáticos (\$14.985), Asistente (\$13.839), Trabajador Social (\$11.906), Asesor (\$11.901) y Mediador (\$11.412), superando los \$10.000 como diferencia en el valor hora. Esto se relaciona con la ausencia de una escala de remuneraciones única a nivel nacional.

---

<sup>4</sup>No se ha incorporado en este análisis la distinción entre contratos a plazo fijo e indefinidos, considerando que el 96 % de los contratos corresponden a esta última modalidad.

**Cuadro 3.6:** Promedio de remuneración por hora, por cargo (2020)

<b>Cargo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Máximo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Abogado/a	\$ 2.772	\$ 18.557	\$ 52.190	864	42 %
Administrativo	\$ 4.479	\$ 11.269	\$ 21.235	37	2 %
Arquitecto	\$ 15.584	\$ 15.584	\$ 15.584	1	0 %
Asesor/a	\$ 13.652	\$ 19.179	\$ 25.553	9	0 %
Asistente	\$ 4.331	\$ 7.476	\$ 18.170	34	2 %
Auditor/a	\$ 17.000	\$ 19.052	\$ 20.078	3	0 %
Auxiliar	\$ 3.325	\$ 5.184	\$ 10.694	82	4 %
Conductor/a	\$ 4.570	\$ 5.727	\$ 7.669	53	3 %
Contador/a	\$ 6.309	\$ 8.962	\$ 12.149	5	0 %
Contralor/a	\$ 20.963	\$ 20.963	\$ 20.963	1	0 %
Coordinador/a	\$ 7.118	\$ 18.338	\$ 28.378	50	2 %
Defensor/a	\$ 23.583	\$ 23.583	\$ 23.583	7	0 %
Director/a	\$ 24.408	\$ 29.915	\$ 46.752	20	1 %
Encargado/a	\$ 5.900	\$ 12.760	\$ 27.204	13	1 %
Guardia	\$ 5.575	\$ 5.575	\$ 5.575	1	0 %
Informático/a	\$ 6.689	\$ 12.682	\$ 21.674	13	1 %
Jefatura	\$ 8.259	\$ 20.553	\$ 28.023	52	3 %
Mediador/a	\$ 8.080	\$ 16.161	\$ 19.492	22	1 %
Prevencionista riesgos	\$ 9.275	\$ 12.429	\$ 15.584	2	0 %
Procurador/a	\$ 4.035	\$ 4.751	\$ 5.467	2	0 %
Psicólogo/a	\$ 12.182	\$ 16.461	\$ 19.232	46	2 %
Psiquiatra	\$ 21.837	\$ 21.837	\$ 21.837	3	0 %
Receptor/a	\$ 3.853	\$ 7.047	\$ 10.485	66	3 %
Relacionador/a público	\$ 16.986	\$ 16.986	\$ 16.986	1	0 %
Secretario/a	\$ 3.592	\$ 5.448	\$ 11.115	318	16 %
Técnico	\$ 4.092	\$ 8.878	\$ 13.027	24	1 %
Técnico jurídico	\$ 2.926	\$ 6.800	\$ 10.465	82	4 %
Trabajador/a social	\$ 6.051	\$ 12.120	\$ 17.957	230	11 %
Tramitador/a judicial	\$ 5.250	\$ 5.410	\$ 6.212	6	0 %
Total	\$ 2.772	\$ 13.593	\$ 52.190	2047	100 %

# Capítulo 4

## Nuevo organigrama

Los “organismos públicos”, como cualquier tipo de organización, mantienen estructuras formales para la concatenación de los procesos y tomas de decisión. A estas jerarquías se les denomina generalmente como “organigramas”.

Esta estructura tiene un impacto significativo sobre la toma de decisiones estratégicas (que pueden tener un impacto importante en el mediano y largo plazo) y sobre la operación cotidiana de los servicios entregados a la población.

Junto a esta estructura jerárquica, existe además una “estructura organizacional informal”, que corresponde a la estructura real que adquieren las organizaciones en su funcionamiento, más allá de su estructura formal. El estudio de este aspecto requiere de un trabajo complejo de levantamiento de datos, por lo que escapa al alcance de este estudio. En cualquier caso, se ha de tener en cuenta que junto a la dimensión formal presentada en este capítulo, resulta importante contemplar que la realidad puede ser muy distinta en la práctica.

Para comprender las características organizacionales de cada CAJ en este capítulo se revisa el organigrama de cada una de ellas, proponiendo una nueva configuración que permita homogeneizar la estructura, pero también los procesos asociados a esta forma de organizar las CAJ.

El principal objetivo ha sido la búsqueda de una estructura homogénea a nivel nacional, que no quite autonomía a los territorios en términos operativos y presupuestarios, pero que permita avanzar en una “carrera funcionaria” y una organización similar de funciones, cargas de trabajo y salarios.

La existencia de organigramas diferenciados en cada CAJ contribuye a que existan brechas significativas en las condiciones de empleo, las condiciones de trabajo y la toma de decisiones. Todos estos elementos impactan directamente sobre la forma en que se garantiza el acceso a la justicia en cada

territorio y, en este sentido, su unificación orgánica contribuye a uniformar las condiciones de acceso a la justicia en el país.

Posteriormente, en el trabajo de unificación organizacional, será relevante pesquisar además el establecimiento de redes informales de funcionamiento y toma de decisión a nivel organizacional.

## 4.1. Diagnóstico de la estructura actual

En conjunto con dirigentas y dirigentes de FENADAJ, se han ponderado las virtudes y dificultades de cada organigrama, llegando a una propuesta de síntesis que permita asimilar la forma en que se toman decisiones y se maneja el presupuesto. Se ha enfatizado en este sentido, en privilegiar el manejo localizado del presupuesto en lugar de un manejo centralizado que replica espacios de toma de decisión, dificultando el encadenamiento y la agilidad de los procesos que involucran a los niveles centrales y locales.

Un punto relevante a recalcar es que estos organigramas corresponden a la información disponible en la web y no necesariamente a la estructura organizacional efectiva.

El principal desafío por tanto, consiste en potenciar la autonomía presupuestaria al mismo tiempo que avanzar en la asimilación de cargos, funciones y jerarquías.

- Para comparar los organigramas se revisó la información disponible en la web, junto a los antecedentes proporcionados en los documentos elaborados en el proceso durante los últimos años.
- Los organigramas difieren de forma significativa en sus criterios de construcción. Permiten observar diferencias relevantes en el funcionamiento organizacional de las 4 CAJS.
- Un elemento relevante es que no se encuentra una propuesta consolidada de organigrama en términos del funcionamiento de la organización en su conjunto.
- Procesos similares involucran a distintas unidades en cada CAJ, pudiendo presentar diferencias significativas. Una estandarización de estructura de cargos y remuneraciones, así como de cargas de trabajo, requiere de una cierta unidad en términos del orden de los procesos.

A continuación se presenta una visualización general de los organigramas. A primera vista es posible observar las diferencias existentes desde un punto de vista organizacional <sup>1</sup>.

Un primer elemento a destacar dice relación con la importancia de aspectos históricos en la definición de la composición de cada CAJ. Que no mantiene una organización territorial ajustada a la división

---

<sup>1</sup>En los Anexos de este documento se presenta el organigrama de cada CAJ

territorial político-administrativa habitual. Así por ejemplo, la CAJ Metropolitana incluye las direcciones regionales Metropolitana Norte, Metropolitana Sur, del Maule, del Libertador Bernardo O'Higgins y de Magallanes y Antártica. Algo similar ocurre en la CAJ Valparaíso con las direcciones regionales de Atacama y Coquimbo.

Otra diferencia significativa se relaciona con los cargos directamente asociados a los/as directores/as regionales. En algunos casos se entrega mayor preponderancia que otros al consejo directivo. De igual forma, la presencia o ausencia de equipos de asesoría y su rol en la estructura formal, muestra contrastes al comparar las distintas CAJ.

En CAJ Biobío por ejemplo, las OIRS se relacionan directamente con la asesoría al director general. Mientras, en CAJ Tarapacá y CAJ Valparaíso, las OIRS se relacionan con cada director/a regional.

El organigrama de la CAJ Metropolitana no detalla de manera suficiente varios procesos, destacando el rol de las jefaturas de departamento. En el caso de Tarapacá, se establece una Área de administración interna (finanzas, recursos humanos, etc.) y un Área operativa institucional para la coordinación de direcciones regionales.

Una estructura similar se establece en Valparaíso, donde en lugar de *Áreas* se definen *Subdirecciones* como la Subdirección Jurídica, Subdirección de Administración y Finanzas y Subdirección de personas.

Biobío diferencia entre Administración, Planificación y Finanzas y una Dirección Jurídica que no se encuentra presente en otras CAJ. De ella dependen jefaturas de centros especializados, consultorios, unidades de prevención, etc. Además presenta un Jefe de Estudios ODL, que no se encuentra en otras CAJ de manera formal, aunque existen en la práctica. En la Metropolitana también se establece un Jefe del Departamento Jurídico. En Tarapacá se encuentra una figura similar en el Asesor Jurídico y en Valparaíso en la Subdirección Jurídica.

Otras diferencias significativas se encuentran en la organización de los cargos relacionados con Comunicaciones, Auditoría o Controlaría, Informática y otros aspectos.

Como se puede apreciar, las unidades y estructuras de cada CAJ son significativamente distintas entre sí. Responden a formas de organización y operación que se han ido desarrollando de manera semi-autónoma y que, ante la falta de "formalización" responden fuertemente a una historia y cultura organizacional propia.



Para ilustrar esta situación, a continuación se presentan las unidades involucradas en cada CAJ para las funciones de Finanzas, Contabilidad y Planificación:

- **CAJTA.-** Director/a General; Comité estratégico; Área de Administración Interna; Jefe Unidad de Administración y Finanzas; Jefe Unidad de Planificación y Control.
- **CAJVAL.-** Director/a General; Subdirección Jurídica (Planificación); Subdirección de Administración y Finanzas (Contabilidad).
- **CAJMETRO.-** Director/a General; Jefe Departamento de Finanzas; Jefe Departamento Planificación y Control Gestión.
- **CAJBIOBIO.-** Director/a General; Planificación y Finanzas; Contabilidad y Presupuesto.

Como se ha visto, este aspecto de la estructura de la organización, se refleja también en la dispersión de los salarios, formas contractuales y con la distribución de funciones y recursos en el territorio.

La definición de una nueva estructura puede implicar un proceso complejo, que requiere de una progresión organizada que garantice el funcionamiento adecuado de la organización mientras se implementan los cambios. La existencia de canales de participación y auto-observación por parte de las y los trabajadores resulta fundamental para que la estructura propuesta no sea sólo una formalidad y refleje jerarquías, funciones y procesos apropiados para mejorar la eficiencia del acceso a la justicia y óptimas condiciones laborales para quienes trabajan y colaboran con la institución.

De acuerdo a las recomendaciones de DIPRES, “por motivos de igualdad ante la ley, aprovechamiento de economías de escala y buen servicio, el ideal sería un servicio descentralizado por región, como lo han intentado algunas iniciativas legales. Actualmente las CAJ pueden seguir prestando este servicio, aunque con las restricciones señaladas. Debe considerarse que su inexistencia involucraría que anualmente no se patrocinaran 150.000 causas judiciales o se dejaría de atender 800.000 personas por año que reciben los servicios que ofrecen las CAJ” (DIPRES, 2014).

Considerando este diagnóstico, para elaborar una propuesta unificada se consideraron los siguientes elementos:

- Se propone llevar a cabo un proceso de definición de un organigrama asociado a la propuesta de estandarización de cargos, remuneraciones y cargas de trabajo.
- Dicho organigrama ha de ser coherente con el trabajo de estandarización de funciones realizado. En definitiva, se requiere de estandarización de flujos de trabajo y relaciones entre unidades, teniendo a la vista ambos aspectos.

- Dentro de los elementos a definir, considerar por ejemplo que algunas CAJS se organizan por subdirecciones, otros por áreas y otros por departamentos. Se debiese llegar a una propuesta en este aspecto también.
- Se recomienda considerar la experiencia en cada forma de organización, de manera que se puedan extraer elementos positivos de cada una de ellas.

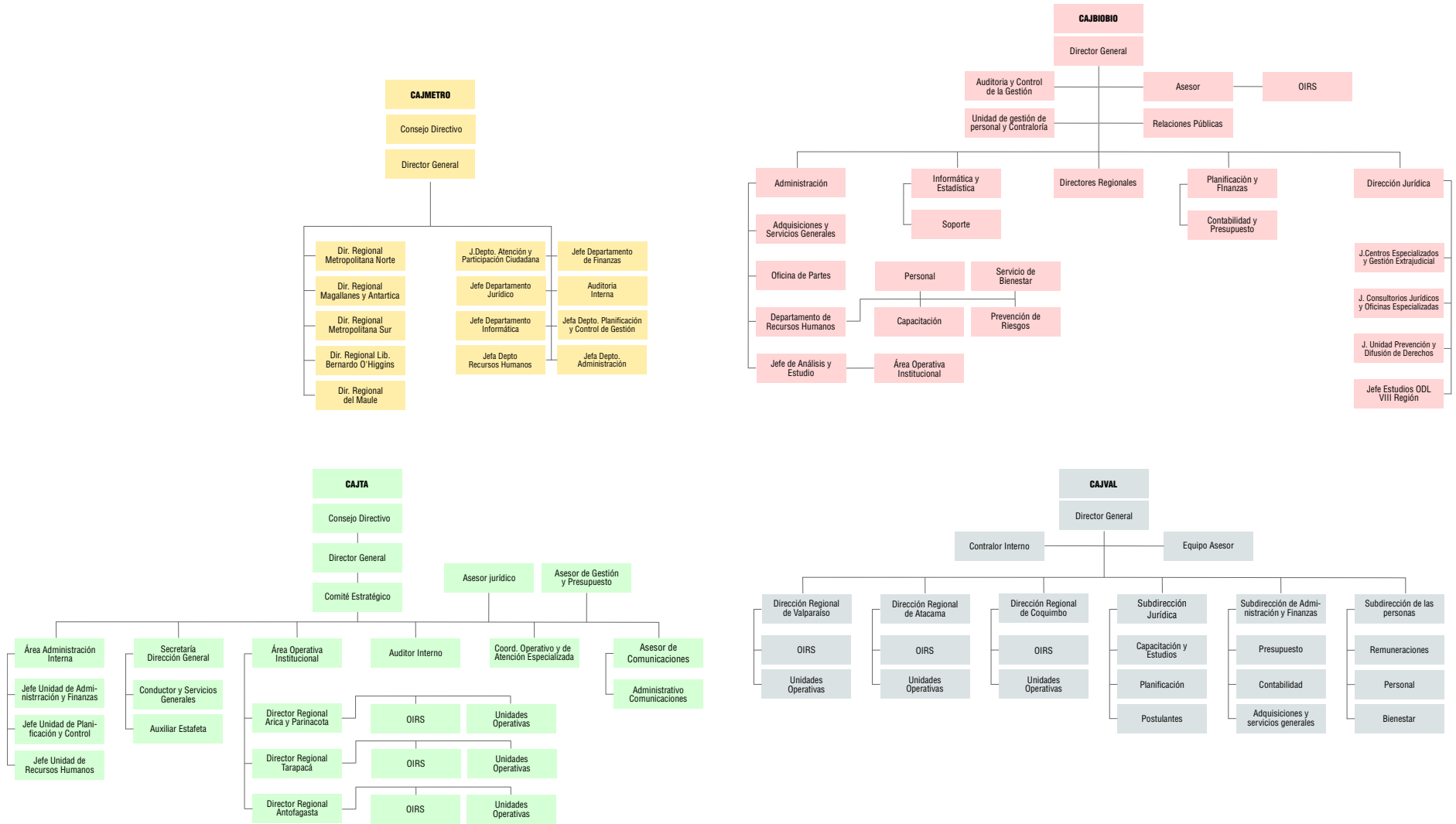
## 4.2. Propuesta

La propuesta de estructura para un Servicio Nacional de Acceso a la Justicia (SNAJ) considera una estructura que mantenga las actuales CAJs y sus Direcciones Regionales, que permita avanzar en la estandarización de estructuras y funciones.

Junto a las Direcciones Regionales se propone establecer un Área de Auditoría y Gestión y un Área Jurídica. Esta última considera como referencia la configuración adoptada en Biobío, con una Unidad de Análisis y Estudio. Se propone que esta área mantenga una supervisión jurídica en relación a centros especializados, consultorios, etc.

Se propone incorporar una función específica en relación a la gestión de postulantes, que dependa de esta área, integrando una mirada especializada a la gestión del apoyo de las y los postulantes.

Figura 4.1: Organigrama de las 4 CAJ

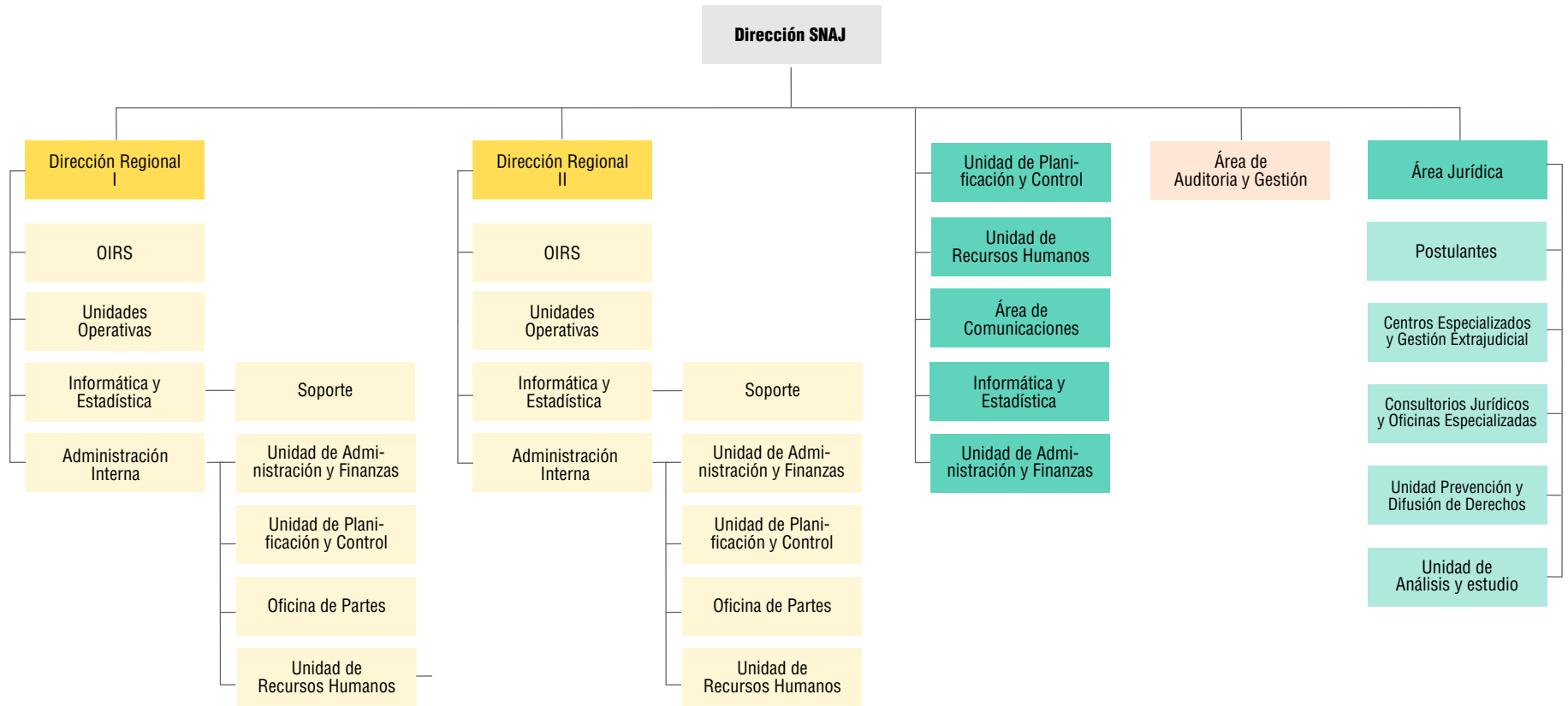


Fuente: Elaboración propia.

Cada Dirección Regional organiza en términos operativos las OIRS, Unidades Operativas, funciones de Informática y Estadística, así como la Administración interna, que incluye la Oficina de Partes, un Área de Recursos Humanos y Comunicaciones. Pero además, se propone mantener en cada región una Unidad de Administración y Finanzas y una Unidad de Planificación y Control. El objetivo de esto es potenciar el manejo regional del presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada realidad específica.

La asignación de recursos a un nivel de macrozonas, sin establecer la capacidad de planificación y gestión de recursos a nivel regional, limita de forma significativa la capacidad de manejar eficientemente un presupuesto mayor. Limita la capacidad de asignación de los recursos en el territorio.

**Figura 4.2:** Propuesta organigrama estructura SNAJ



Fuente: Elaboración propia.

Para potenciar el acceso a la justicia en Chile se requiere de un fortalecimiento institucional (en términos de dotaciones, salarios, organización y otros aspectos) y, por tanto, de un incremento en el presupuesto. Para fortalecer el acceso a la justicia en el territorio, sobre todo en los lugares más postergados, el crecimiento del presupuesto a nivel de las regiones y las comunas requiere de una estructura capaz de asegurar la eficiencia en el cálculo y planificación del presupuesto como en su ejecución.

Se propone por tanto, mantener una uniformidad nacional en la estructura institucional, que mantenga niveles relevantes de autonomía en cada Dirección regional del Servicio Nacional de Acceso a la Justicia. Al potenciar las estructuras regionales es posible plantear una estandarización de funciones, remuneraciones y estructuras organizacionales a nivel de las regiones y comunas.

En relación a las Asesorías, que no se han incluido en esta propuesta inicial, se propone establecer asesorías a nivel de la Dirección Nacional y no a nivel de las regiones. Este aspecto es significativo para potenciar la unificación institucional.

Estos aspectos contribuyen a disminuir el gasto en tiempo y recursos en que se incurre al replicar 4 grandes estructuras directivas y luego al interior de cada una de ellas, un conjunto mayor de pequeñas direcciones con sus particularidades (las direcciones regionales). Se plantea por tanto avanzar hacia una estructura directiva nacional unificada y un conjunto de direcciones regionales que mantienen cierta autonomía de planificación y gestión de los recursos de acuerdo a las necesidades concretas del territorio.

## Capítulo 5

# Propuesta: Ajuste de escala de remuneraciones y presupuesto

Como una forma de aproximar el costo que tendría un cambio de estructura hacia un Servicio Nacional de Acceso a la Justicia se ha realizado un ejercicio de nivelación en términos remuneracionales. Es relevante señalar que se trata de una propuesta intermedia para avanzar hacia una completa homologación en términos de estructura y funciones. Esto quiere decir que sólo se proyecta una igualación de las condiciones salariales y algunos cambios en la estructura presupuestaria, sin una reorganización profunda en la cantidad de cargos por cada Corporación, o más bien, por cada Región de acuerdo al nuevo esquema planteado.

En tal contexto, el ejercicio planteado a continuación esboza una hoja de ruta para avanzar desde la estructura actual hacia una estructura nacional, dejando abierta la problemática de cómo se podrían organizar las direcciones regionales en esta nueva lógica. Por tanto, las simulaciones se han enfocado en la homologación de remuneraciones y en un aumento del presupuesto en infraestructura y la adquisición de bienes y servicios.

Como se señaló en la revisión del Presupuesto para 2020, la información contenida en las planillas de personal no necesariamente coincide con el presupuesto Asignado desde la Subsecretaría. De acuerdo a las planillas de las Corporaciones, se tiene un total de \$47.778.827.170 como presupuesto anual para el año 2020 en gastos de personal.

Para generar una estructura remuneracional homogénea en las Corporaciones, se consideró el promedio de remuneración por hora de trabajo, consignado en el Cuadro 3.6. En este caso, se ha considerado como criterio que todos los cargos bajo el promedio aumenten su valor hora al valor promedio a nivel nacional, manteniendo las remuneraciones que se ubican sobre el promedio de horas. Adicionalmente, y considerando las conclusiones del informe de Cargas de Trabajo (2018) se

plantea un segundo escenario en el cual, además de nivelar el valor hora por cargo, se llevan todos los cargos a una jornada completa de 180 horas mensuales.

Con ello, se construyeron tres escenarios para proyectar el aumento en las remuneraciones del personal:

- **Escenario A:** En este escenario se considera un aumento de las remuneraciones bajo el promedio nacional por cargo, ajustando al promedio respectivo en cada caso.
- **Escenario B:** En este escenario se mantienen las remuneraciones actuales, pero se aumenta la jornada de todos los cargos a 180 horas mensuales.
- **Escenario C:** En este escenario se contempla el aumento de remuneraciones bajo el promedio nacional por cargo, contemplado en el escenario A y, adicionalmente, un aumento de jornada de todos los cargos a un total de 180 horas mensuales.

Como se puede observar en el Cuadro 5.1 presentado a continuación, el costo aproximado del Escenario A, es decir, homologar las remuneraciones entre las Corporaciones, generando una escala única de remuneraciones a nivel nacional, es de \$3.685 millones al año e implica un incremento del 7,7 % en relación al costo actual en la remuneración del Personal.

**Cuadro 5.1:** Escenarios de homologación salarial y dotaciones

Escenarios	Costo Anual	Aumento \$	Aumento %
Escenario Actual	\$ 47.778.827.170	-	-
Escenario A	\$ 51.464.195.269	\$ 3.685.368.099	7,7 %
Escenario B	\$ 60.068.445.030	\$ 12.289.617.860	25,7 %
Escenario C	\$ 63.632.898.602	\$ 15.854.071.431	33,2 %

En el Escenario B, que contempla sólo un aumento en las jornadas, para hacer frente de mejor manera a las cargas de trabajo pero manteniendo las brechas salariales entre Corporaciones, se tiene un aumento de cerca de \$12.289 millones, lo que implica un aumento del 25,7 %. Una revisión pormenorizada de las cargas de trabajo podría permitir generar un escenario intermedio, contemplando el aumento sólo en algunos cargos y no de manera uniforme como se propone en este caso. No obstante, teniendo en cuenta la sobrecarga de tareas, sería recomendable contemplar un aumento de jornada de estas características, ya sea aumentando a jornadas completas o con nuevas contrataciones de jornadas parciales para aumentar las jornadas completas equivalentes. Esto sobre todo en sectores rurales, como se consigna en el análisis de cargas de trabajo.



En este contexto, el Escenario C plantea un aumento de jornada que se aproxime a las cargas de trabajo existentes<sup>1</sup>, además de una homologación de remuneraciones en una escala única basada en el costo promedio de las horas de trabajo por cargo, a nivel nacional. Este escenario implica un aumento de \$15.854 millones al año, lo que equivale a un incremento del 33,2% en el gasto en remuneraciones del Personal.

**Cuadro 5.2:** Costo total escenarios homologación salarial

<b>Escenarios</b>	<b>Presupuesto Total</b>
Escenario Actual	\$53.585.628.170
Escenario A	\$57.270.996.269
Escenario B	\$65.875.246.030
Escenario C	\$69.439.699.602

Como se ha señalado, el costo de la planilla es algo mayor al informado de acuerdo al Presupuesto Asignado. Contemplando el costo asociado al total del Personal, se tiene un costo total de \$53.585 millones anuales, a diciembre de 2020. Al incorporar el Escenario A se tiene un costo total de \$57.270 millones; \$65.875 millones en el Escenario B; y \$69.439 en el Escenario C. Para ponderar el impacto de estos montos, se pueden considerar los presupuestos de referencia ya descritos, al comparar con instituciones similares, como por ejemplo, la Dirección del Trabajo, que presenta un presupuesto asignado de \$67.031 millones en 2020 (Ver cuadro 5.2).

Adicionalmente, para llevar a cabo una discusión sobre las características que debiese tener el presupuesto de un Servicio Nacional de Acceso a la Justicia, se propone aumentar el presupuesto destinado a la adquisición de Bienes y Servicios, al igual que en otras de las instituciones tomadas como referencia. A continuación se presenta el impacto en el presupuesto total si la magnitud del gasto en personal se equipara a una institución como la Dirección del Trabajo, en que existe un 33% disponible, más allá del gasto en personal.

---

<sup>1</sup>En este punto conviene advertir que el análisis de cargas de trabajo realizado por la Institución considera una muestra de centros, por lo que se podría avanzar en un diagnóstico más pormenorizado de estas necesidades.

**Cuadro 5.3:** Costo escenarios homologación salarial y Presupuesto ajustado

<b>Escenarios</b>	<b>Presupuesto Total</b>	<b>Presupuesto total Ajustado</b>
Escenario Actual	\$53.585.628.170	\$62.050.424.896
Escenario A	\$57.270.996.269	\$66.836.617.232
Escenario B	\$65.875.246.030	\$78.010.967.571
Escenario C	\$69.439.699.602	\$82.640.128.055

Al ajustar el presupuesto con estos criterios, este se incrementaría a \$62.050 millones en el escenario actual; a un total de \$66.836 millones en el escenario A; \$78.010 millones en el Escenario B; y \$82.640 millones en el Escenario C. Este último escenario constituye una aproximación al costo que podría tener un Servicio Nacional de Acceso a la Justicia con una escala de remuneraciones única y un presupuesto que permite mayores gastos en Bienes y Servicios. Se trata de un escenario en el cual, no obstante, se mantienen los actuales criterios de focalización.

Si se decidiera ampliar estos criterios de focalización a un grupo poblacional más amplio en términos de las necesidades de acceso a la Justicia, se debiese tener en mente un presupuesto de mayor magnitud, que se acerque a las cifras del Ministerio Público (\$192.737 millones al año). Esto contemplando, como se ha señalado, que al focalizar -por ejemplo- al 60 % más pobre de la población, la población objetivo de representación judicial podría aumentar en casi 7 veces, pasando de 245.757 personas a 1.714.585 personas.

Estas cifras pretenden aportar a esta discusión, en términos de avisorar el costo que podría tener el establecimiento de un Servicio Nacional de Justicia capaz de romper las barreras que existen actualmente para el acceso a la justicia, en línea con las reglas de Brasilia sobre el Acceso a la Justicia de las personas en Condición de Vulnerabilidad.

# Capítulo 6

## Anexos

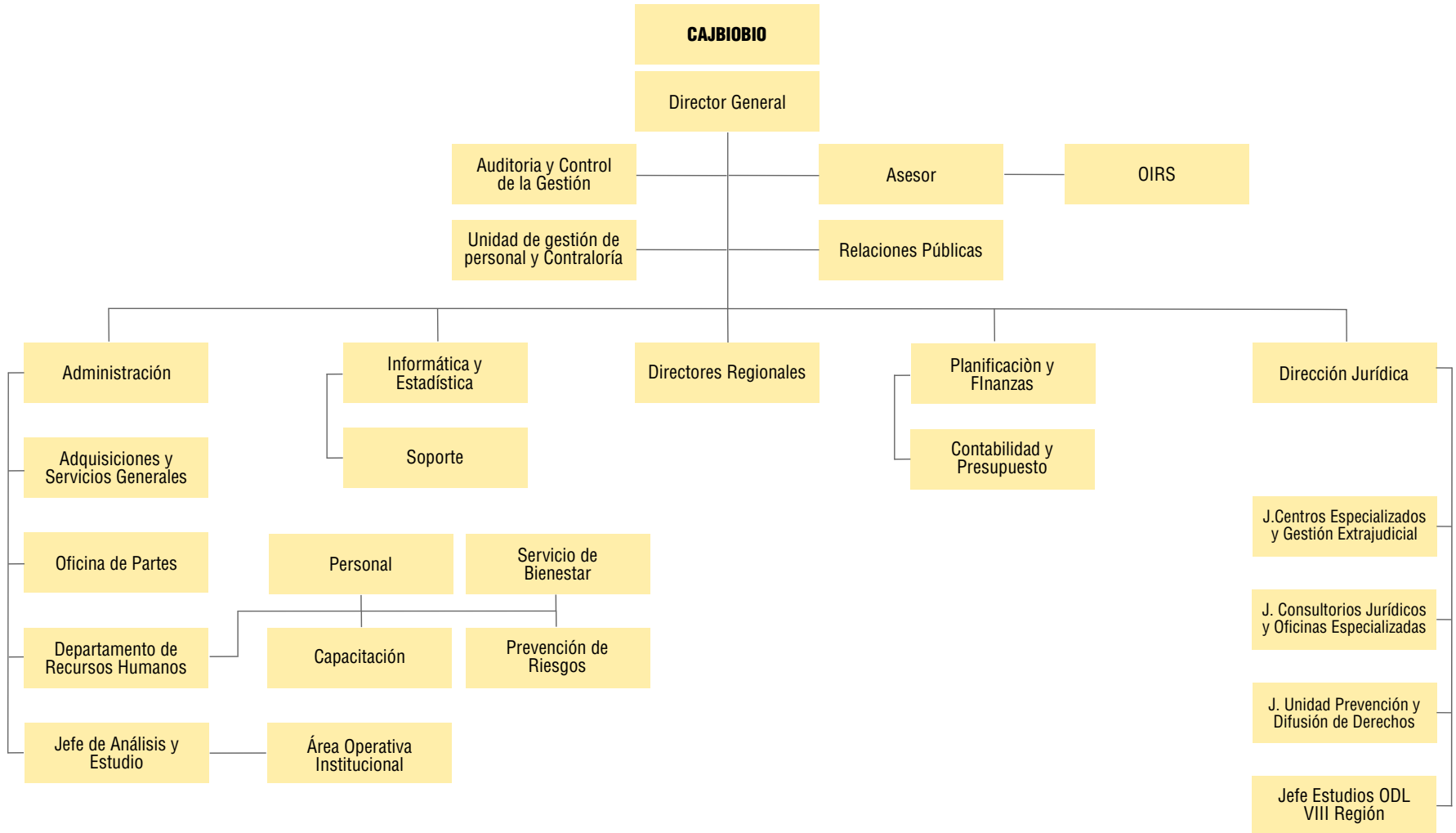
**Cuadro 6.1:** Evolución Presupuesto Asignado por CAJ. En pesos de 2019

Año	CAJTA	CAJVAL	CAJBIOBIO	CAJMETRO	Total	Variación anual del Total
2003	1.324.462.184	2.694.102.970	4.205.612.329	6.072.318.915	14.296.496.399	-
2004	1.587.034.828	2.980.436.866	4.557.205.919	6.120.661.391	15.245.339.005	7 %
2005	1.443.870.635	3.185.389.618	4.668.399.488	6.146.985.119	15.444.644.860	1 %
2006	1.630.130.785	3.478.522.289	5.109.449.149	7.153.848.357	17.371.950.580	12 %
2007	1.876.122.919	3.892.280.417	5.817.857.379	7.980.435.716	19.566.696.432	13 %
2008	2.520.237.541	5.496.337.544	7.339.378.794	10.184.107.273	25.540.061.152	31 %
2009	3.216.782.918	6.638.951.301	9.334.362.408	13.879.316.778	33.069.413.405	29 %
2010	3.746.122.808	7.499.707.875	11.413.775.215	16.422.451.555	39.082.057.452	18 %
2011	3.771.915.233	7.488.960.190	11.466.603.683	15.396.507.957	38.123.987.063	-2 %
2012	3.630.723.010	7.283.680.368	11.261.147.972	16.089.093.856	38.264.645.206	0 %
2013	3.881.821.857	7.717.691.324	11.998.389.083	17.212.109.455	40.810.011.719	7 %
2014	3.952.648.970	7.911.593.918	11.855.231.666	17.833.486.379	41.552.960.933	2 %
2015	4.040.293.590	7.947.554.870	12.333.582.862	19.452.114.655	43.773.545.977	5 %
2016	4.313.951.411	8.472.155.037	12.891.082.618	18.998.316.451	44.675.505.517	2 %
2017	4.560.970.580	9.257.294.994	13.962.499.225	19.855.492.118	47.636.256.916	7 %
2018	4.803.897.652	9.653.857.451	14.457.688.923	20.923.732.338	49.839.176.365	5 %
2019	4.480.369.000	8.744.692.000	13.905.908.100	19.510.904.800	46.641.873.900	-6 %

**Cuadro 6.2:** Evolución Gasto en Personal por CAJ. En pesos de 2019

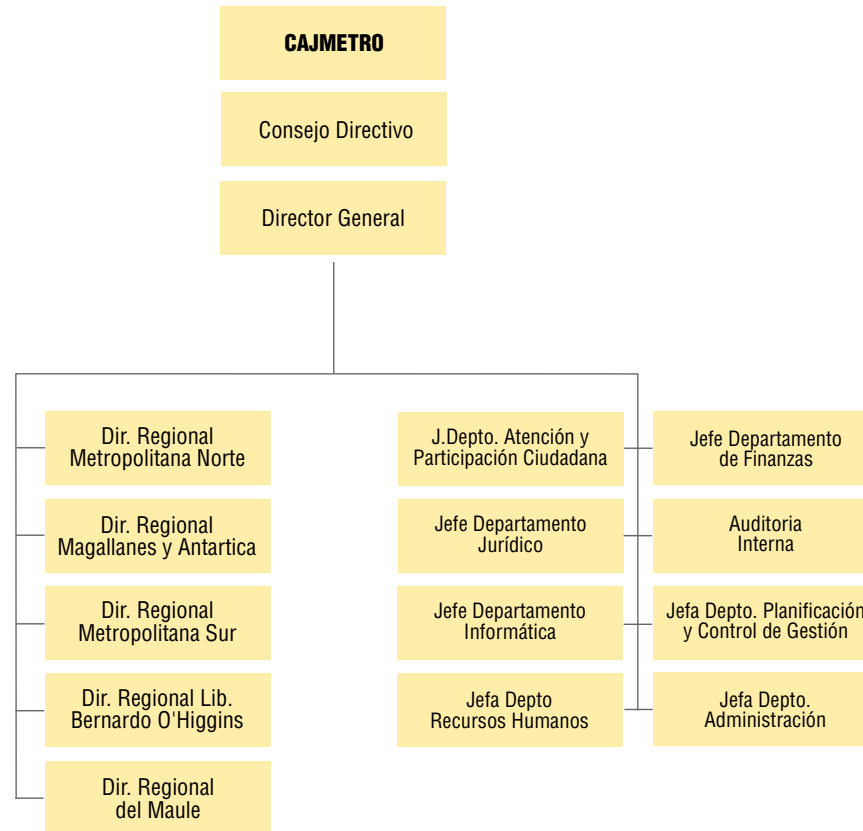
Año	CAJTA	CAJVAL	CAJBIOBIO	CAJMETRO	Total
2003	1.199.807.193	2.449.951.423	4.038.522.161	5.885.790.901	13.574.071.678
2004	1.501.098.871	2.931.066.355	4.391.156.433	6.046.605.625	14.869.927.284
2005	1.423.599.575	3.077.964.259	4.639.773.855	6.137.766.613	15.279.104.302
2006	1.607.242.455	3.417.357.411	5.022.208.548	7.040.128.583	17.086.936.996
2007	1.726.416.472	3.674.150.614	5.595.602.897	7.726.640.898	18.722.810.881
2008	2.060.926.992	4.772.491.334	6.358.924.443	8.734.904.916	21.927.247.685
2009	2.746.756.156	5.957.144.636	8.488.369.520	12.310.878.712	29.503.149.024
2010	3.201.050.760	6.677.458.077	10.205.926.371	14.678.153.188	34.762.588.397
2011	3.290.759.327	6.755.759.425	10.348.519.499	13.795.731.078	34.190.769.329
2012	3.169.172.936	6.580.355.598	10.157.032.739	14.553.544.407	34.460.105.680
2013	3.363.332.611	7.019.059.455	10.933.021.213	15.686.808.230	37.002.221.509
2014	3.442.169.083	7.213.071.955	10.790.033.062	16.308.427.365	37.753.701.465
2015	3.537.335.504	7.259.325.682	11.284.079.245	17.949.526.149	40.030.266.580
2016	3.815.737.551	7.790.417.517	11.851.479.112	17.509.902.035	40.967.536.215
2017	4.006.255.286	8.576.887.599	12.951.011.240	18.407.332.570	43.941.486.695
2018	4.245.075.751	8.999.852.772	13.448.920.856	19.499.223.589	46.193.072.967
2019	3.926.789.000	8.138.868.000	12.460.258.000	18.149.687.000	42.675.602.000

**Figura 6.1:** Organigrama CAJBIOBIO



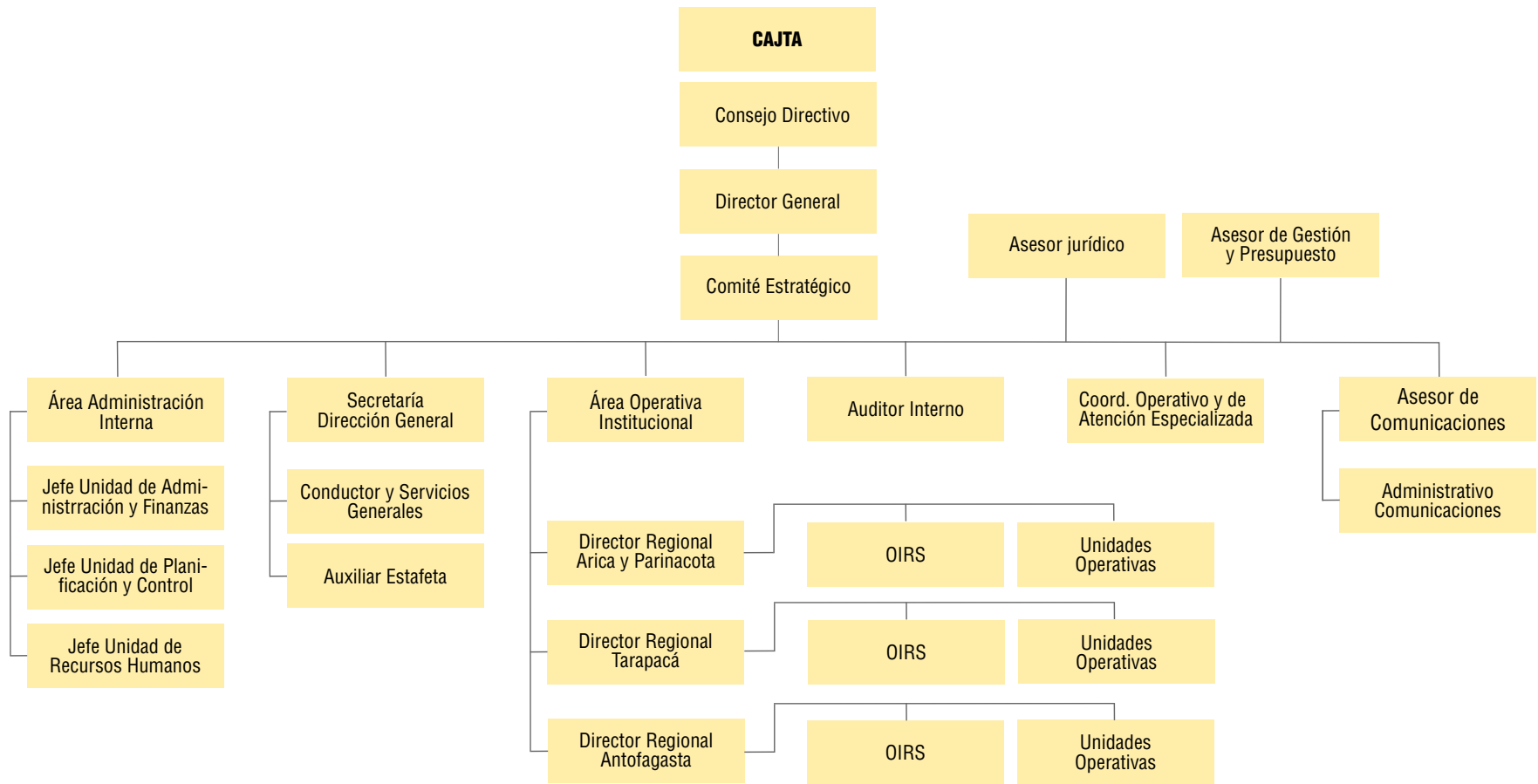
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6.2:** Organigrama CAJMETRO



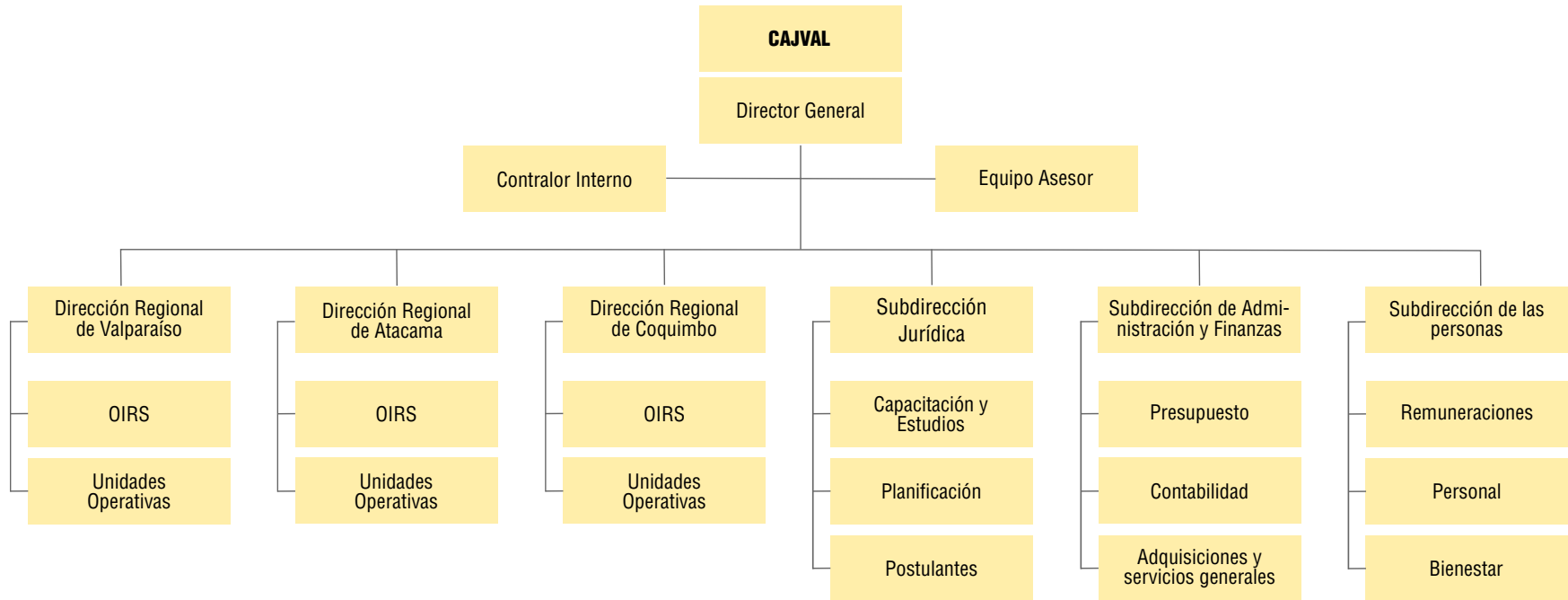
**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 6.3:** Organigrama CAJTA



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6.4:** Organigrama CAJVAL



Fuente: Elaboración propia.





Dirección: Miraflores 113, oficina 48, Santiago

Teléfono: (+562) 2632 81 41

Correo de Contacto: [contacto@fundacionsol.cl](mailto:contacto@fundacionsol.cl)

[WWW.FUNDACIONSON.CL](http://WWW.FUNDACIONSON.CL)