

**Estudio de Caso N° 85**

**LA LICITACIÓN DE DEFENSA PENAL PÚBLICA  
EN EL NUEVO PROCESO PENAL CHILENO**

**CRISTIÁN ANDRÉS LETELIER GÁLVEZ**

*Esta es una versión resumida del Estudio de Caso realizado por el autor para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.*

**Agosto 2005**

---



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS  
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

Av. República 701 • Fono: (562) 978 4067 • Fax: (562) 689 4987  
E-mail: [mgpp@dii.uchile.cl](mailto:mgpp@dii.uchile.cl)  
Sitio web: <http://www.mgpp.cl>  
Santiago - Chile



## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio da cuenta de los principales componentes del modelo diseñado en Chile para asegurar la defensa penal en juicio a toda persona involucrada en un proceso penal. El modelo combina prestadores públicos y abogados particulares, estos últimos seleccionados mediante un mecanismo de licitaciones.

El análisis se centró en los objetivos de cobertura, calidad y bajo costo de la defensa penal y en el componente privado del modelo. El objetivo era evaluar si los instrumentos diseñados permiten seleccionar a los prestadores más adecuados al tomar en cuenta los incentivos existentes en el mercado privado de justicia.

El estudio atiende a los fundamentos de la intervención pública en materia de defensa penal para garantizar la atención profesional con independencia de las capacidades económicas de las personas. Sostiene que los nuevos estándares introducidos por la reforma procesal penal, así como la debilidad de las instituciones existentes para encargarse de la defensa, representaron restricciones importantes al momento de diseñar un mecanismo de defensa penal de oficio. Eso favoreció acudir a la experiencia de otros países con sistema acusatorio de justicia penal, en particular la de Estados Unidos e Inglaterra.

Los resultados de la implementación de dicho esquema dan cuenta de una mayor eficiencia en la asignación de recursos para la defensa penal pública, pero no permiten evaluar la calidad de la prestación debido a lo reciente de su aplicación.

El estudio también describe de qué manera el enfoque incremental de las políticas públicas está presente en el diseño de este modelo, que se presenta ya modificado para su aplicación en la Región Metropolitana. Estos ajustes generarán impactos en otros aspectos de la prestación, que serán claves para entender los siguientes pasos a dar.

A futuro, en la labor y eficacia de la Defensoría jugará un rol central su propia capacidad para pensarse y rehacerse a sí misma, si se toma en cuenta que el horizonte de las políticas públicas debe adecuarse a las necesidades sociales y a los resultados de la marcha del modelo.



## I. INTRODUCCIÓN

En junio de 2005 culminó el proceso de puesta en marcha de la reforma al procedimiento criminal, que comenzó a gestarse desde mediados de la década de los '90 y cuya implementación desde el año 2000 ha sido un proceso gradual. Durante sus cuatro años de operación, la sociedad ha presenciado la sustitución de un sistema de enjuiciamiento de tipo «inquisitivo» -caracterizado por el secreto y el oscurantismo en la investigación y, además, percibido como ineficaz y corrupto- por otro de corte «acusatorio», más inmediato, sujeto al respeto de los derechos fundamentales de la persona, transparente y ágil. En este sentido, la reforma procesal penal se puede calificar como uno de los principales logros democráticos de los últimos años (Baytelman y Duce, 2003)<sup>1</sup>.

Entre otros aspectos, los logros conseguidos hasta ahora obedecen a la implementación de un sistema de defensa penal que ha concretado la garantía básica del derecho a la defensa, consagrado constitucionalmente y en múltiples tratados internacionales de derechos humanos. Esta institución -también nueva en muchos sentidos- ha permitido que toda persona cuente con un abogado calificado que se encargue de su defensa desde la primera audiencia del proceso; situación que contrasta fuertemente con el sistema penal antiguo donde las personas tenían muy poca injerencia en un procedimiento protagonizado por el órgano judicial, único responsable de la investigación, acusación y juzgamiento.

El presente estudio describe y analiza la forma en que se ha desarrollado un modelo de asignación de recursos para la prestación del servicio de defensa penal (componente fundamental del sistema de justicia) y que busca asegurar la defensa a toda persona con independencia de sus capacidades económicas. Este modelo es novedoso no sólo respecto del existente, sino que también por las respuestas que han dado otros países de la región a la obligación de proveer defensa penal de oficio. Si bien asume la obligación estatal, renuncia a su producción exclusiva y entrega una parte de la defensa penal a prestadores privados contratados por el Estado.

---

<sup>1</sup> Parte de estos impactos se evidencian en la percepción ciudadana sobre la reforma procesal penal. Según una encuesta realizada por el Ministerio de Justicia (2004), incluso en la Región Metropolitana, donde aún no operaba el nuevo sistema procesal, el 68% de la población está de acuerdo con la reforma y las personas estiman que su advenimiento traerá más rapidez y transparencia al proceso penal. Asimismo, en las regiones donde el sistema opera por más tiempo, el porcentaje de la población que le otorga una alta calificación aumentó desde un 67% en 2003 a un 75% en 2004.

El objetivo central de este trabajo es describir el sistema mixto de defensa penal pública, instalado en Chile a partir de julio de 2003, analizar los resultados obtenidos en su implementación y comentar las modificaciones efectuadas en noviembre de 2004, a raíz de la evaluación hecha por la propia autoridad de dichos resultados.

Cabe señalar que esta investigación se sitúa en el contexto de la reforma procesal penal, pero no profundiza ni en sus contenidos específicos ni en las implicancias que ha tenido su aplicación para otros actores del sistema. En esta línea, el estudio se centra en la opción de política referida a uno de los componentes de la reforma: el sistema de licitaciones de causas para la provisión de la defensa penal de oficio en un esquema público-privado. En consecuencia, aborda los distintos componentes de este modelo, las particularidades de su implementación y los resultados obtenidos hasta ahora<sup>2</sup>.

El estudio se desarrolla con un enfoque preferentemente interpretativo y utiliza, además de la revisión documental, información secundaria formada por la recopilación de datos de la experiencia internacional, resultados de grupos focales y encuestas aplicadas para evaluar el interés de los abogados particulares en participar de este modelo mixto de prestación del servicio<sup>3</sup>.

Para describir el origen del modelo mixto de defensa penal se recurrió a la discusión parlamentaria, a artículos de prensa de la época y a diagnósticos de la institucionalidad existente.

En la implementación y resultados del mecanismo de licitaciones, se colocó atención al contexto general de aplicación gradual de la reforma procesal penal y del componente institucional del sistema de defensa penal. Asimismo, se usó información cuantitativa proporcionada por la Defensoría Penal Pública, y cualitativa proveniente de reuniones con informantes claves.

---

<sup>2</sup> Este estudio de caso se desarrolló durante 2004. Abarcó la aplicación de este modelo de defensa en todas las regiones del país con excepción de la Región Metropolitana.

<sup>3</sup> Esta información proviene de sendos estudios del Departamento de Economía de la Universidad de Chile: tanto el estudio previo para determinar el sistema óptimo de licitaciones realizado para el Ministerio de Justicia (2000), como el estudio de evaluación de la aplicación del mecanismo de licitaciones en algunas regiones del país encargado por la Defensoría Penal Pública (2004).

El trabajo se estructura en cinco secciones. Las dos primeras entregan algunos elementos que permiten comprender la obligatoriedad y restricciones de la intervención estatal en la materia, así como las principales consideraciones que condujeron a instalar el modelo mixto de defensa penal en Chile. Las secciones tres y cuatro describen el nuevo modelo instalado en julio de 2003, muestran sus bases y funcionamiento, además de analizar su implementación y los resultados obtenidos que derivaron en modificaciones al diseño original. En la última sección se bosquejan algunos criterios para la aplicación del modelo en la Región Metropolitana, y reflexiones generales del autor sobre las modificaciones previstas para la nueva fase de implementación y sobre el diseño general del modelo.

## II. LA INTERVENCIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE DEFENSA CRIMINAL

A pesar del actual nivel de reconocimiento del debido proceso como derecho fundamental de la persona<sup>4</sup>, su efectiva protección se ha visto condicionada o restringida por la calidad de las instituciones a cargo de garantizar su cumplimiento, lo que ha sido particularmente notorio en el caso del derecho a la defensa<sup>5</sup>.

En su concepción moderna, el debido proceso comprende una dimensión objetiva (límite al ejercicio del poder punitivo estatal) y una subjetiva (posibilidad real de cada persona de intervenir en el juicio). Ambas dimensiones se amparan -aunque no únicamente<sup>6</sup>- mediante el derecho a la defensa (Carocca, 2002). Este derecho comprende la facultad de ser oído en juicio, de rendir pruebas y de presentar reclamaciones ante tribunales superiores, entre otras.

Normalmente el Estado puede asegurar el derecho a defensa al permitir que cada persona involucrada en un juicio designe a un profesional letrado de confianza que lo represente. Sin embargo, ello no es posible cuando la persona no cuenta con los recursos económicos para contratar a un abogado, lo que pone en riesgo la validez del procedimiento y la adecuada defensa de los intereses del imputado. Frente a esta insuficiencia de recursos personales, o ante la negativa de designar un abogado por cualquier causa, surge la obligación estatal de asegurar "de oficio" la defensa letrada a toda persona que se ha visto forzada a participar en un juicio criminal. La mayor parte de la población que requerirá un abogado defensor de oficio será aquella de más escasos recursos, por cuanto la gran mayoría de los imputados pertenece a ese segmento socioeconómico.

En este punto es necesario distinguir entre defensa penal de oficio y asistencia jurídica, ya que los principios que las inspiran son distintos. La asistencia jurídica es un concepto amplio que incluye servicios de orientación, representación ante diversas

---

<sup>4</sup> *La obligación de todo Estado de tener reglas y procedimientos preestablecidos y de asegurar a cada persona su derecho a intervenir en el juicio está reconocida en diversos tratados internacionales en materia de derechos humanos: Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), Pacto de San José de Costa Rica (1969), Convención Europea de Derechos Humanos (1950).*

<sup>5</sup> *En el caso chileno, el derecho a la defensa estaba reconocido constitucionalmente desde antes de 1980. Sin embargo, las instituciones o mecanismos a cargo de efectuar esta defensa no cumplían con los estándares deseables a los ojos de casi cualquier evaluador, como se verá más adelante.*

<sup>6</sup> *Se reconocen otras obligaciones y garantías: tipificación del delito, establecimiento previo del tribunal, presunción de inocencia y el respeto de los derechos humanos del imputado.*

instituciones, mediación de conflictos y servicios de representación judicial en acciones civiles y criminales. En cambio, la idea de defensa penal pública o de oficio consiste exclusivamente en la representación judicial del imputado para garantizar que se ha observado un debido proceso en la aplicación de las penas<sup>7</sup>.

La diferencia radical entre la defensa penal pública y la asistencia jurídica se basa en que mientras la segunda pretende dar una respuesta al problema de acceso a la justicia de los más pobres, la primera se sustenta en la necesidad indispensable de que el acusado o imputado cuente con un abogado para que lo defienda en juicio, cualquiera sean los motivos por los cuales carece de él. Ello fuerza al Estado a contar con un mecanismo de selección y nombramiento de abogados defensores, incluso si no hubiere pobres en el país.

Las formas en que el Estado ha asumido esta obligación pueden resumirse básicamente en dos modelos o sistemas de defensa penal de oficio: (1) aquellos en que los servicios son prestados por abogados particulares (que ejercen la profesión libremente)<sup>8</sup> y (2) aquellos en que el Estado proporciona la defensa a través de funcionarios de planta especialmente destinados para ello.

En cuanto a su financiamiento, los sistemas de defensa penal pueden combinar distintos mecanismos: aporte estatal a través del pago directo a los abogados o del sueldo a sus funcionarios, financiamiento parcial del beneficiario (copago), asesoría jurídica a costa del abogado o institución que la presta (*pro bono*) y donaciones de otras instituciones o personas. Sin embargo, el problema central que debe resolver la sociedad para escoger el sistema de defensa penal pública se vincula con la forma de asignar los recursos estatales; es decir, cuánto y dónde se obtienen mejores resultados, dados los incentivos que hay en los actores<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Para una mayor aproximación a distintos modelos de asistencia jurídica, ver Rhudy (1999).

<sup>8</sup> En este caso, la defensa puede estar a cargo de abogados individuales, una universidad, organizaciones sin fines de lucro, o bien una sociedad de profesionales.

<sup>9</sup> Brown (2004) señala que la defensa penal de oficio no sólo compite con otros programas en su financiamiento, sino que también enfrenta la impopularidad de una actividad que puede significar más delincuentes en las calles. No obstante, la efectividad de la defensa penal no puede ser medida únicamente por los resultados “favorables” que ésta obtenga.

Mediante el sistema de abogados particulares pagados por el Estado, el derecho a la defensa recae fundamentalmente en el propio imputado. Él debe designar a un profesional que sea de su confianza para que lo represente. El Estado se obliga a asegurar que se produzca esta representación con la provisión de los medios para costearlo<sup>10</sup> o mediante su designación, si el acusado o imputado no quiere hacerlo.

La organización y selección de los abogados que prestan los servicios puede variar. El mecanismo más común consiste en el nombramiento que realiza el tribunal, caso por caso, de un abogado habilitado para prestar defensa penal. En algunas partes, los profesionales habilitados se seleccionan mediante un sistema de licitaciones (de competencia en precios o en cualidades de los profesionales) o simplemente con un mecanismo de acreditación, que los obliga mediante la celebración de un contrato con el Estado. Por lo general, el precio pagado -que suele ser más bajo que el valor de mercado- está fijado previamente, ya sea por el órgano judicial o por la propia autoridad encargada de organizar el servicio de defensa, según un arancel estimado a partir del tiempo invertido en el caso.

La principal ventaja de un sistema de abogados privados radica en su independencia frente a las autoridades públicas y a los intereses de la Fiscalía, lo que evita que los resultados del juicio se deriven de arreglos institucionales entre agentes del Estado. Como contrapartida, este sistema requiere de la existencia de un mecanismo de control de la prestación, ya que el riesgo de una prestación de baja calidad es alto. No obstante, algunas críticas a este modelo apuntan a que la falta de apoyo institucional afectaría los costos de la defensa y su eficacia (Carocca, 2002) y la posibilidad de capacitación y formación de los abogados defensores.

Este sistema base puede presentar variantes en la modalidad de contratación y designación del abogado: nombramiento por el juez, por el colegio de abogados, por un organismo regulador de la defensa o por el propio imputado. Lo relevante de este sistema para algunos (Rhudy, 1999), y que permite su subsistencia conjunta con otros, es que

---

<sup>10</sup> Cuando la persona no pueda costear un abogado a precio corriente sin dejar de satisfacer otras necesidades esenciales (Rhudy, 1999).

mantiene la forma organizativa del mercado y las funciones contraloras de los colegios de abogados. Si bien la remuneración es menor que la normal de mercado, es lo suficientemente atractiva para garantizar la participación de los abogados.

Este mecanismo puede provocar reparos en comunidades jurídicas y organizaciones que tienen intereses públicos y preferencias por otro sistema que atienda en forma más integral el problema de acceso a la justicia. Además, la eficacia y eficiencia de este modelo depende de los abogados y del funcionamiento de los sistemas de supervisión de los servicios jurídicos.

Otra forma de organizar el servicio, muy utilizada en América Latina<sup>11</sup>, consiste en crear un órgano público especializado a cargo de la defensa, de manera similar a la forma de erigir la persecución criminal en el país. Esta institución se encargaría de la defensa en juicio de las personas que no hayan designado un abogado de confianza. Su financiamiento sería combinado entre el propio afectado y el Estado, para aquellas personas que no se puedan costear la defensa técnica letrada.

La ventaja de este sistema es contar con una institucionalidad de apoyo y dar, así, continuidad al servicio; elemento fundamental de la dimensión más objetiva del derecho a la defensa. Además, hay ventajas relacionadas con la mayor especialización que es posible conseguir en la atención de problemas jurídicos y con la división del trabajo de los profesionales. A su vez, permite alcanzar territorios que no son cubiertos por los abogados privados y genera mayores vínculos con la comunidad, lo que potencia la orientación hacia la solución de problemas y otorga a los defensores un rol en la prevención de la delincuencia. También es un sistema que puede ser más eficiente en desarrollar capacidad de liderazgo y gestión del servicio (Rhudy, 1999).

---

<sup>11</sup> Muchos de los países que iniciaron procesos de reforma a la justicia criminal en las últimas décadas optaron por modelos institucionales para proveer el servicio. Al respecto, ver el Informe de la Comisión de la Cámara de Diputados (Congreso Nacional, 2001). Entre los países que cuentan con este sistema están El Salvador, Paraguay y Bolivia. En el primer caso, el organismo depende del Ministerio Público. En Paraguay depende del Poder Judicial y en Bolivia del Poder Ejecutivo. Ver los informes comparativos del "Proyecto de seguimiento de los procesos de reforma judicial en América Latina" (CEJA, 2001-2004).

Las desventajas se vinculan con las posibles presiones que pudiera ejercer el mismo aparato estatal sobre la actuación de la defensa<sup>12</sup>, y que las libertades y derechos involucrados en el juicio (bienes jurídicos) se decidan sobre la base de negociaciones entre funcionarios públicos, dejando de lado los intereses del defendido. Otra desventaja identificada en los sistemas que crean un órgano público especializado, es la tendencia de estas organizaciones a la burocratización excesiva, a la rutinización del trabajo y a la falta de sentido de innovación.

El éxito de un sistema, su diseño y forma de implementación dependen de factores de índole institucional y cultural de los países. Por eso no es posible calificar a priori la ventaja o desventaja de un sistema en comparación con otro. En la práctica, los modelos de defensa penal no se dan puros y, por lo mismo, es difícil evaluar los efectos particulares de uno u otro. Además, los sistemas mixtos son cada vez más frecuentes y podrían caracterizarse por separado, tomando en cuenta que han mostrado ventajas adicionales, atendido el tipo de servicio. Si bien son diversas las formas en que un sistema puede ser llamado «mixto»<sup>13</sup>, se reconoce que la principal ventaja deriva de la posibilidad de comparar el desempeño de ambos subsistemas, y aprovechar la flexibilidad de contar con recursos independientes entre sí.

Tampoco se puede dejar de lado que la prestación de la defensa como servicio público enfrenta las discusiones sobre la eficiencia, y el que desde hace bastante tiempo se ha privilegiado la prestación de servicios por parte de los privados al potenciar el rol subsidiario del Estado<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> *En Chile el estigma de “delincuente” recae sobre la persona desde que ella es involucrada en el juicio penal, lo que explicaría que muchos defensores en las primeras etapas de funcionamiento hayan asumido un rol más bien de “auxiliares de la administración de justicia” y no de un profesional al servicio de su cliente (Baytelman y Duce, 2003). Sin embargo, la pérdida de independencia que se atribuye a las oficinas de defensores asalariados ha sido rebatida por evidencia que muestra que ella está más bien ligada a la fuente de financiamiento y, por tanto, es común a defensores asalariados y privados (Reino Unido, Department for Constitutional Affairs, 2000).*

<sup>13</sup> *Así por ejemplo, un sistema puede ser mixto porque la defensa la prestan indistintamente los funcionarios públicos y los abogados privados; o porque aquellos funcionan como puerta de entrada al sistema y son derivados luego a los abogados particulares; o bien porque el servicio público se encarga de proveer el servicio exclusivamente donde no hay mercado privado que pueda hacerse cargo (Reino Unido, Department for Constitutional Affairs, 2000).*

<sup>14</sup> *En su Informe sobre Desarrollo Mundial de 1997, el Banco Mundial sugirió que la externalización debiera extenderse no sólo a los servicios de utilidad pública, sino que también a servicios sociales más complejos.*

Con todo, se puede señalar que un sistema de defensa penal pública, independiente de su modalidad de prestación, presenta normalmente las siguientes orientaciones o principios<sup>15</sup>:

- Un fuerte compromiso con una justicia eficiente para todos.
- La necesidad de ofrecer un servicio independiente, de calidad y costo-efectivo.
- Una orientación hacia la protección y defensa de los intereses del imputado.
- La búsqueda constante de legitimidad y el mejoramiento de la operación general del sistema criminal.

---

<sup>15</sup> Por ejemplo, son las orientaciones que se observan en el Mensaje del Presidente al Congreso Nacional con ocasión de la presentación de la ley que crea la Defensoría Penal Pública en Chile (Congreso Nacional, 2001), o de la consulta ciudadana sobre la introducción de un sistema de defensores asalariados en Inglaterra y Gales (Reino Unido, Department for Constitutional Affairs, 2000), como también en los textos de análisis de los mecanismos de defensa penal a indigentes discutidos en la Universidad de Harvard (Executive Session on Public Defense, 2001).

### III. LA RESPUESTA CHILENA AL PROBLEMA DE LA DEFENSA PENAL PÚBLICA

No es posible entender el nuevo modelo de defensa sin atender a las características especiales de la reforma procesal penal en Chile, la que ha tenido como horizonte central la incorporación de los derechos humanos y estándares internacionales de administración de justicia en el sistema normativo<sup>16</sup>. De esta forma, se han sentado las bases para diseñar un esquema de defensa penal pública, que debe armonizar los intereses sociales de la persecución con el respeto a los derechos y libertades de las personas.

La profesionalización y especialización de la persecución criminal tuvo como contrapartida estándares de calidad de la defensa judicial a imputados más elevados que los que existían y para los cuales la institucionalidad no estaba preparada. Esta última estaba formada por: corporaciones de asistencia judicial, abogados de turno y mercado privado de abogados.

Las corporaciones son organismos estatales encargados de prestar asistencia jurídica; es decir, producir servicios de solución de conflictos jurídicos. A su financiamiento concurren aportes fiscales, municipales e incluso particulares<sup>17</sup>. Además, ellas cumplen una labor formadora de todos los egresados de la carrera de Derecho en las universidades chilenas, cuyo servicio gratuito por un período de seis meses es indispensable para obtener el título de abogado. De por sí, ello constituía un grave impedimento para encargarle la prestación de la defensa penal, ya que la capacidad técnica y la constante rotación de postulantes limitaban la calidad del servicio. Como ya se mencionó en este trabajo, la labor de la asistencia jurídica es más amplia que la defensa penal del imputado, y aunque en algunos lugares la defensa penal está entregada a los mismos organismos, la solución no era obvia<sup>18</sup>.

Si bien se desechó la posibilidad de que las corporaciones se hicieran cargo de la defensa penal de oficio, el papel que debían cumplir en el nuevo sistema fue bastante

---

<sup>16</sup> Cabe señalar que la idea de modernizar la forma de enjuiciamiento criminal se instaló en la agenda pública a partir de la acción de corporaciones educacionales y organizaciones de la sociedad civil en consistencia con la promoción en otros países latinoamericanos de reformas similares al sistema de justicia penal. Con propiedad se puede hablar de un “movimiento pro-reforma”, que, sin embargo, no consideraba soluciones específicas para algunos de sus componentes, como la defensa penal de oficio. Ver Vargas (1997) y también Duce y Riego (2000).

<sup>17</sup> Para una evaluación más amplia de los programas de asistencia jurídica, ver la evaluación de programas gubernamentales de la Dirección de Presupuestos (Dipres, 2003).

<sup>18</sup> Desde que la defensa penal está entregada a una institución especializada, ella debe sustraerse de la competencia de las organizaciones encargadas de la asistencia jurídica.

discutido y ocupó un lugar preeminente en la tramitación de la ley en el Congreso Nacional (1999-2001), aunque en ese entonces el gobierno ya había apostado por un modelo más privado, al que difícilmente renunciaría<sup>19</sup>.

Por su parte, el sistema de abogados de turno constituía una forma de distribución de la carga entre los abogados de una plaza, designados por el órgano jurisdiccional para defender gratuita y obligatoriamente a personas que no contaran con recursos para costearse un abogado de confianza. El diagnóstico respecto de su desempeño no era alentador: se reconocía una escasa motivación a dedicar tiempo a esta carga pública, pese a lo esporádico que pudiera ser, y la labor asumida por el abogado designado distaba mucho de ser una completa defensa jurídica, restringiéndose en la práctica a contestar la acusación que hacía el tribunal.

Por último, si bien no es un sistema de defensa penal de oficio, hay que señalar que la prestación de servicios por parte del mercado de abogados exhibía serias deficiencias. Existía la impresión que los abogados privados que atendían a ese segmento de la población se dedicaban solamente a la petición de la libertad provisional y luego abandonaban la causa<sup>20</sup>.

Al mirar la experiencia internacional en la materia se observa que las soluciones adoptadas no han sido únicas. Además, la naturaleza radical del cambio favoreció la mirada sobre soluciones más novedosas a partir de la experiencia de países donde funcionaba un modelo acusatorio de justicia penal. Si bien los procesos de reforma judicial en América Latina podían constituir un insumo importante para diseñar el modelo chileno, tempranamente se desestimó seguir alguno de ellos porque, a juicio de sus promotores, ninguno respondía suficientemente a los criterios de eficiencia y eficacia que orientaban la reforma chilena<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> *Opinión expresada por los distintos jefes de las corporaciones regionales en la discusión de la ley (Congreso Nacional, 2001). La discusión generada en torno a la participación de las corporaciones en el nuevo sistema se aborda más adelante, al analizar su participación efectiva en el proceso de licitación y las dudas que generó en la opinión pública.*

<sup>20</sup> *Es la opinión de los representantes de las corporaciones de asistencia judicial, en sesión de la Comisión del Senado (Congreso Nacional, 2001). Además, la ineficacia del sistema antiguo y la dilación en la duración de los procesos contribuía a especializar a los abogados en el servicio "libertad provisional".*

<sup>21</sup> *Mensaje de S.E. el Presidente de la República al Congreso Nacional en 1999 (Congreso Nacional, 2001).*

De los numerosos ejemplos provenientes de otros países, particular interés despertó en autoridades y organismos consultores la experiencia basada en prestadores privados pagados por el Estado. La mirada se colocó en los modelos de defensa que operaban en Estados Unidos<sup>22</sup>, a través de estudios que mostraban que los sistemas de contratación de abogados mediante licitaciones resultaban ser más eficientes y otorgaban mayor flexibilidad que las oficinas de defensores asalariados<sup>23</sup>.

Si bien no fue considerada específicamente en esta etapa, la experiencia inglesa representó un aporte importante para el sistema a aplicarse, ya que a partir de 1998 se comenzó a idear en Inglaterra y Gales un sistema mixto de defensa penal<sup>24</sup>. Allí operaba un sistema de nombramiento caso por caso, complementado con un sistema de contratos. Posteriormente se establecieron cuatro oficinas de defensores asalariados como parte de un programa piloto que podría extenderse por todo el país. Estas oficinas tenían el objetivo de mejorar la prestación de defensa y hacerla más barata (*high quality and value for money*). No obstante, en el caso británico, el sistema de contratación no incluye un mecanismo de licitaciones y, por tanto, sus posibilidades de comparación son relativas.

Para entender el modelo impulsado en Chile, hay que señalar que el Ejecutivo prefería entregar parte de la defensa a abogados particulares y pertenecientes a instituciones públicas o privadas con o sin fines de lucro, que serían pagados por el Estado. En ese contexto, el gobierno encargó en 1997 a una institución privada -el Instituto Libertad y

---

<sup>22</sup> En Estados Unidos funcionan tres sistemas de defensa penal pública: el modelo de abogados designados caso por caso, el sistema de contratos, y las oficinas de defensores públicos. Estos modelos se discutieron en el Informe del Instituto Libertad y Desarrollo (1997) y en el de la investigadora de la Universidad de Chile, María Inés Horvitz ("Análisis comparativo del funcionamiento de los sistemas de defensa penal pública del derecho comparado, Estados Unidos, Francia y Costa Rica", 1996), presentados a la Comisión de la Cámara de Diputados (Congreso Nacional, 2001). Para un análisis empírico de los sistemas en Estados Unidos, ver Estados Unidos, Department of Justice (2000).

<sup>23</sup> El Departamento de Economía de la Universidad de Chile (2000) realizó un estudio para determinar el mecanismo óptimo de licitaciones a la Defensa Penal Pública, basado en parte en la información proporcionada por el Departamento de Justicia de Estados Unidos a partir de diversas fuentes; en particular la National Legal Aid and Defender Association y la American Bar Association. Ver también Estados Unidos, Department of Justice (2000), donde se compila esta y otra información relacionadas con la implementación de sistemas de defensa en los principales estados de Estados Unidos.

<sup>24</sup> El principal contacto con dicha experiencia provino de un seminario conjunto con los profesores Lee Bridges y Ed Cape de las universidades de Warwick y West of England, quienes, además, lideran el equipo encargado de evaluar el modelo que comenzó a implementarse en Inglaterra y Gales en 2001 por un período de observación de cuatro años.

Desarrollo- el estudio de un mecanismo de defensa penal a cargo de abogados particulares. El Instituto propuso, basándose en la experiencia positiva de otros mecanismos similares, crear un fondo concursable de recursos públicos al que podrían postular instituciones públicas o privadas que quisieran prestar servicios de defensa penal. Ello sería complementado con la inclusión de abogados particulares en una lista confeccionada por el órgano superior de este sistema<sup>25</sup>.

Las principales orientaciones de la propuesta del Instituto Libertad y Desarrollo (1997) fueron las siguientes:

- La creación de un Fondo Nacional para la Defensa Pública al que podrían postular entidades públicas y privadas.
- La administración del Fondo estaría a cargo de un Consejo Nacional integrado por representantes del Gobierno, del Poder Judicial, de las asociaciones gremiales de abogados y de académicos universitarios. La cabeza visible y el liderazgo institucional estarían a cargo de un Director Nacional de la Defensa Pública.
- Los servicios se contratarían mediante llamados a licitación pública. Se debería señalar el monto de máximo de los recursos involucrados y la definición del conjunto de servicios que deberían prestar las instituciones que resultaren adjudicadas.
- Las bases serían elaboradas por el Director Nacional considerando los servicios a prestar, el tiempo, las garantías de cumplimiento, la forma de pago y los mecanismos de supervisión.
- La licitación se resolvería por un jurado regional con representantes del Director Nacional de Defensa, del Poder Judicial y del Consejo Regional.
- Los criterios para resolver la adjudicación serían costo del servicio; número y dedicación de abogados disponibles en cada firma; solvencia financiera e institucional del postulante; experiencia y calificación del profesional; soporte administrativo de la institución, y adecuación de la infraestructura al servicio de que se trate.

---

<sup>25</sup> Cabe señalar que la primera idea del Instituto Libertad y Desarrollo era que el componente privado del sistema de defensa funcionara como un voucher; es decir, un subsidio directo a la demanda.

- A partir de la segunda licitación se debía premiar el buen desempeño.
- La creación de un fondo de reserva a modo de garantía de ejecución del contrato.

Sin embargo, en forma previa a la remisión al Congreso de la Ley que creaba la Defensoría Penal, un sector importante de la coalición de Gobierno instó a crear un órgano público que permitiera contrarrestar el enorme poder con que contaría el órgano persecutor, el Ministerio Público. En este sentido, la principal diferencia entre el proyecto definitivo del Ejecutivo y el contenido en el Informe del Instituto Libertad y Desarrollo radicaba en el fortalecimiento de la institucionalidad pública como contrapeso a un Ministerio Público fuerte, lo que se lograría al atribuir al organismo la capacidad de prestar directamente el servicio defensa penal y de mantener el control sobre él.

En la discusión en la Cámara de Diputados existió amplio consenso en torno a la necesidad de contar con un mecanismo efectivo que asegurara la defensa en juicio a toda persona, y en el diagnóstico de que la institucionalidad imperante era insuficiente. Otro punto de amplio consenso se relacionaba con la convicción de que el sistema mixto propuesto tenía ciertas ventajas: costos razonables, aseguraba la continuidad de servicios y beneficios derivados de la competencia (Congreso Nacional, 2001).

El modelo de defensores privados fue cuestionado en un principio. La principal voz disonante provino del Colegio de Abogados de Chile (2000), que se mostró más bien reacio a crear un sistema de esta naturaleza. Criticó varios de sus puntos, entre ellos, lo que calificaban de «mercantilización de la profesión» y un recelo sobre las formas de control y vigilancia que afectarían la relación de confianza con los clientes y el secreto profesional.

Lo particular del modelo chileno consiste fundamentalmente en la existencia conjunta y competitiva de dos sistemas de prestadores de defensa penal. Por un parte, las oficinas regionales de defensores públicos operarían independientemente sus costos, mientras que los abogados privados serían contratados por un plazo de tres años, previa licitación para su selección.

El esquema propuesto para la defensa penal pública en Chile pretendía aprovechar las ventajas de un sistema mixto, que parecía atender mejor a objetivos múltiples: asegurar la cobertura y continuidad en la prestación del servicio, disminuir los costos para el Estado en la provisión de servicios de defensa, y permitir la participación de abogados privados.

## IV. EL MODELO MIXTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

Este capítulo describe el sistema de defensa penal pública, diseñado para cumplir los estándares de la reforma procesal penal e implementado al incorporarse los abogados privados al sistema con el primer llamado a licitación en julio de 2003.

### 1. BASES FUNDAMENTALES DEL MODELO BASADO EN LICITACIONES<sup>26</sup>

Forman parte del sistema mixto de defensa tanto los mecanismos de organización del servicio público, como los sistemas de contratación y control de los abogados particulares que cumplen la función de proveer servicios de defensa penal de oficio. En ambos subsistemas el rol de los incentivos es fundamental. En los defensores institucionales hay esquemas de incentivos implícitos que pueden cumplir una importante función en el desempeño de los funcionarios<sup>27</sup>. El sistema privado requiere de mecanismos explícitos que busquen la alineación entre los objetivos particulares y los que busca la autoridad, y que se relacionan con los medios con los que se seleccionan los abogados particulares -mecanismo de licitaciones-, el esquema de pago de los servicios y la eficacia de los sistemas de control y fiscalización.

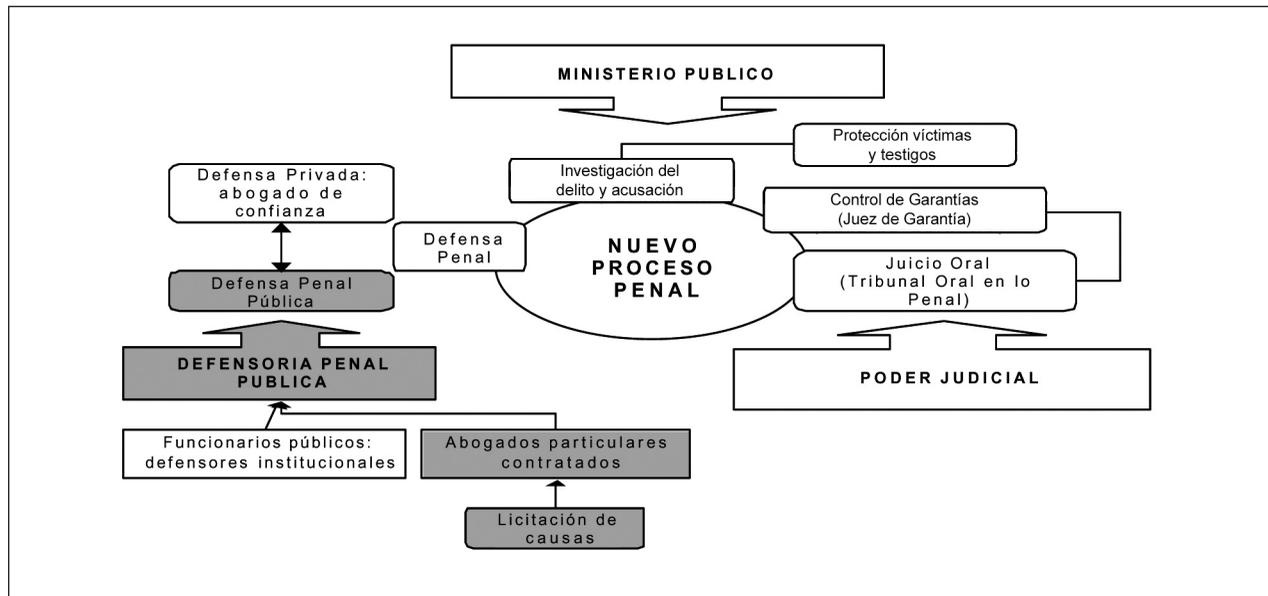
Antes de describir los fundamentos del sistema mixto y su orientación al cumplimiento de los objetivos de cobertura de calidad y a bajo costo, conviene precisar el lugar que ocupa el sistema de defensa penal pública en el contexto de la reforma procesal penal, ya que cualquier mirada a la primera no puede desatender el funcionamiento y los impactos de los demás actores en el resultado final de la instalación de un nuevo sistema de enjuiciamiento criminal en Chile.

El siguiente cuadro sitúa la labor de la Defensoría en esta escena multidimensional donde participa el Ministerio Público, el Poder Judicial y los abogados del mercado privado de justicia:

<sup>26</sup> El marco normativo del modelo basado en licitaciones está contenido en la Ley núm. 19.718 (2001), el Reglamento sobre Licitaciones y Prestación de Defensa Penal Pública (2002), las Bases Administrativas Generales (2003), y en las bases especiales de cada convocatoria (2003-2004).

<sup>27</sup> Por ejemplo, aquellos que se derivan de la posibilidad de seguir una "carrera" en el servicio y, por tanto, ser premiados por el buen desempeño, o porque hay aspectos motivacionales al interior de la organización, cuya misión es valorada positivamente por el funcionario. Normalmente los procesos de selección de postulantes consideran estos posibles incentivos.

**CUADRO 1: LA DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA EN EL NUEVO PROCESO PENAL**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Todos estos insumos se orientan a producir un juicio en que se respeten las garantías del debido proceso. En este contexto, la labor de la Defensoría consiste en asegurar la presencia de un profesional habilitado desde la primera actuación judicial.

Además de organizar el sistema de licitaciones y de velar por la cobertura de la defensa penal, a la Defensoría Penal Pública<sup>28</sup> le corresponde determinar y aplicar estándares básicos de defensa, controlar la prestación adecuada del servicio y proveer información útil al sistema. A su vez, el Defensor Nacional cumple un rol de «representante político del imputado» y puede impulsar políticas nacionales de defensa, siempre que ello no implique impartir instrucciones específicas sobre actuaciones de los prestadores (función expresamente sustraída de sus facultades según la ley).

<sup>28</sup> La Defensoría está organizada en una Defensoría Nacional y en defensorías regionales (una en cada región y dos en la Región Metropolitana), que son los órganos ejecutores del servicio. Además, complementan el Sistema de Licitaciones dos órganos fuera de la Defensoría: el Consejo de Licitaciones de la Defensa Penal Pública, y los Comités de Adjudicación Regional. Ambos tienen una función restringida a las licitaciones de defensa penal.

Todo lo que se relacione con la prestación privada en el sistema de defensa penal está radicado preferentemente en el Consejo Nacional de Licitaciones, mientras que al alero de las defensorías regionales se organizan los recursos públicos para las llamadas defensorías locales. En este sentido, el Defensor Nacional cumple un doble rol: ejecutor de las decisiones del Consejo y superior jerárquico de los defensores regionales.

Para conseguir el número suficiente de profesionales que pueda garantizar la cobertura de servicios de defensa penal, la autoridad debe recurrir al mercado privado y ofrecer a los abogados, ya sea la incorporación a la institucionalidad pública, o bien un contrato por un número determinado de causas. Para llevar a cabo esta última opción se diseñó un modelo de licitaciones para seleccionar abogados que permita cumplir con los objetivos al más bajo costo posible para los ciudadanos.

La opción de institucionalizar a los defensores está acotada por el marco normativo, pues en él se ha limitado la cantidad de funcionarios públicos con que puede contar la autoridad para atender la demanda. Así, se restringe la atención estatal en la defensa penal y se favorece la entrega del servicio por parte de los abogados privados.

Sin embargo, la opción de externalizar los servicios (sistema de contratos) debe hacerse cargo de las condiciones o características del mercado privado de justicia. En este contexto, la autoridad debe definir los criterios de selección y los procedimientos de adjudicación de los postulantes, e indicar los requisitos mínimos que deben cumplir los participantes en la licitación. Mientras mayores sean estas exigencias, y más alejadas de las condiciones existentes en el mercado, menor será la participación de los abogados en el proceso, lo que puede afectar presumiblemente el precio ofertado por las firmas participantes.

En cuanto a los criterios de selección, como ya se señaló, éstos deben considerar: (i) el precio ofertado por las firmas postulantes; (ii) la permanencia y habitualidad de los mismos en el ejercicio de la profesión; (iii) el número y dedicación de los abogados disponibles; (iv) la experiencia y calificación del profesional, y (v) el apoyo administrativo a los postulantes. A las bases especiales de licitación corresponde determinar el peso de estas variables en la evaluación final de cada propuesta; es decir, si ellas pueden influir en una mejor calidad de la defensa.

Otra variable relevante para el sistema de licitaciones se relaciona con la forma en que el Estado paga los servicios de defensa a los abogados particulares contratados, ya sea mediante la definición de un esquema de pago diferenciado, conforme el avance efectivo de las tareas de defensa, o a través de un pago único por causa terminada. Cualquiera de las opciones implica riesgos distintos para los prestadores y para la autoridad licitante, y requiere de mecanismos adicionales de incentivos para asegurar que la prestación se realice de la mejor forma posible.

La aplicación del componente privado del modelo de defensa penal implicó que la autoridad tomara opciones significativas sobre las variables señaladas. Para ello se encargó al Departamento de Economía de la Universidad de Chile (2000) un estudio sobre las condiciones necesarias para implementar el mecanismo de licitaciones.

El estudio realizado relevaba la importancia de: (i) no basar la licitación en la competencia en precios únicamente, ya que ello podía afectar la calidad de la prestación; (ii) considerar la posibilidad de que la oferta se autoseleccionara hacia la provisión de servicios en el mercado privado en lugar de prestar servicios para el Estado; (iii) incorporar los riesgos generados por una inadecuada determinación de la demanda; (iv) establecer una carga máxima de trabajo por abogado, y (v) proveer información adecuada que redujera los costos de formular propuestas.

Con esas variables, la autoridad decidió las características del primer proceso licitatorio, que constituye la base del modelo chileno de defensa penal pública. Sus principios orientadores pueden resumirse así:

- Competencia en precio y en calidad de las propuestas, mediante la exigencia de estándares mínimos de infraestructura y capacidad profesional, y a través de la ponderación positiva en el puntaje de adjudicación de ciertas variables cualitativas (ver cuadro 2).
- Restricción de la participación de los abogados. Se incorpora solamente a aquellos dispuestos a renunciar al ejercicio penal privado por completo.
- Fijación previa de las salidas procesales o formas de terminar el juicio, conforme a las cuales se pagarían los servicios de defensa penal. Para estimar los costos

de la defensa, cada salida tendría asociada una distribución de probabilidad conocida (ver cuadro 3).

- Establecimiento del número mínimo y máximo de casos a los que podía postular cada abogado. Unido a las exigencias mínimas para postular, buscaba erradicar condiciones que facilitarían la baja calidad en la prestación del servicio.
- El resultado negativo de la fiscalización y control incidiría en la calificación técnica que se hiciera en un próximo proceso licitatorio.

**CUADRO 2: ASPECTOS CUALITATIVOS EN LA EVALUACIÓN DE PROPUESTAS**

FACTORES PUNTUABLES (POR SOBRE EL MÍNIMO EXIGIDO)	PONDERACIÓN
<b>Apoyo administrativo</b>	
Personal: secretario técnico y asesor criminalista	Baja
Perfeccionamiento de los mismos	Baja
Experiencia laboral del personal	Baja
<b>Permanencia y habitualidad del ejercicio en la respectiva región (más de un año)</b>	Alta
<b>Experiencia y calificación de los abogados que postulan</b>	
Experiencia (sobre un año)	Alta
Calificación (postítulo de 100 horas)	Media
<b>Proposiciones adicionales</b>	
Asistente social	Baja
Información a usuarios	Baja

FUENTE: BASES ESPECIALES DE LA LICITACIÓN (2003).

**CUADRO 3: SALIDAS PROCESALES DEFINIDAS Y FRECUENCIA ESTIMADA**

FORMAS DE TERMINAR EL JUICIO	FRECUENCIA
1. Principio de oportunidad (abandono del Ministerio Público una vez iniciada la investigación)	5%
2. Derivación a otros juzgados	10%
3. Otros de similar complejidad (que requieran al menos una audiencia y no más de dos)	2%
4. Sobreseimiento temporal (suspensión temporal del procedimiento)	2%
5. Sobreseimiento definitivo	11%
6. Fiscal no persevera (no hay antecedentes para fundar una acusación)	9%
7. Acuerdo reparatorio	12%
8. Suspensión condicional del procedimiento	22%
9. Procedimiento abreviado (en caso de penas privativas de la libertad no superiores a cinco años)	6%
10. Procedimiento simplificado con admisión de responsabilidad en los hechos	16%
11. Procedimiento simplificado sin admisión de responsabilidad en los hechos contenidos en el requerimiento	2%
12. Juicio oral	3%

FUENTE: BASES ESPECIALES DE LA LICITACIÓN (2003).

Para mantener el control sobre el costo del servicio, la Defensoría debía estar orientada a satisfacer la demanda relacionada con la población que no contara con los recursos suficientes para costearse un abogado. Por tanto, un sistema de aranceles y copago permitiría cubrir los gastos realizados en personas con recursos económicos suficientes<sup>29</sup>. Para ello se encargaron estudios externos que tomaron en cuenta los valores de mercado y los costos que tendría para la Defensoría proveer el servicio. Así, se establecieron tramos de ingreso que eximirían del pago total o parcial de la prestación<sup>30</sup>:

<sup>29</sup> Lo ideal de un sistema de copago es que desincentive el uso del sistema público al cobrar más caro que en el mercado privado. El resultado de la aplicación de este mecanismo se verá en el capítulo siguiente.

<sup>30</sup> Existe aquí una notoria diferencia entre el actual esquema de defensa y el antiguo. Mientras que las corporaciones de asistencia judicial siguen el criterio usual de la línea de la pobreza para identificar a sus beneficiarios, la Defensoría optó por un modelo distinto.

**CUADRO 4: ARANCEL DE LOS SERVICIOS DE DEFENSA**

TRAMOS DE INGRESO	TASA DE COPAGO
\$ 0 a \$ 111.200	0%
\$ 111.201 a \$ 222.400	20%
\$ 222.401 a \$ 333.600	40%
\$ 333.601 a \$ 444.800	70%
Desde \$ 444.801	100%

FUENTE: BASES ESPECIALES DE LA LICITACIÓN (2003).

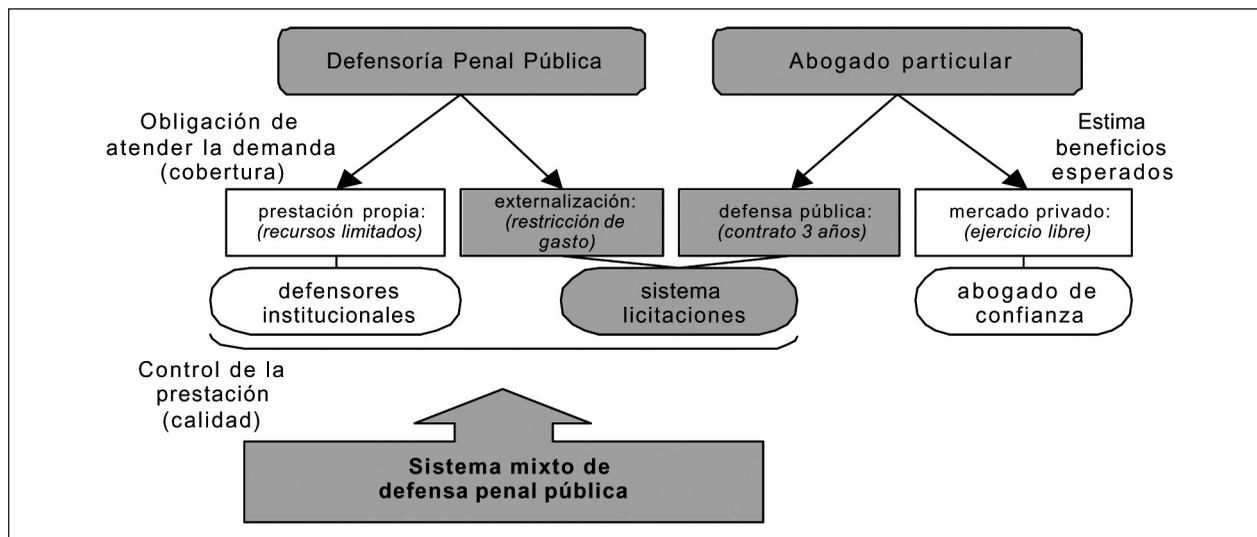
Si bien los incentivos del nuevo modelo debían orientarse a llamar la atención de los profesionales, era fundamental que la licitación enfrentara con éxito la posibilidad de que los abogados prefirieran mantenerse en el mercado privado y rechazaran incorporarse al sistema público en los términos señalados por las bases. Un sistema de esta naturaleza, que interactúa con el mercado privado de justicia, también debe tomar en cuenta que desde el punto de vista del abogado particular, la decisión de participación se vincula con los beneficios esperados al ser parte de la prestación pública de defensa penal<sup>31</sup>.

## 2. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

El funcionamiento del modelo se relaciona con la forma en que la autoridad maneja sus restricciones de oferta (defensores institucionales y licitados) para atender a la demanda esperada de causas, y de qué manera actúan los instrumentos para controlar el desempeño de los profesionales. El siguiente cuadro resume el esquema de decisiones de los actores involucrados y busca enmarcar la discusión posterior:

<sup>31</sup> *Aparte de los beneficios económicos derivados de los ingresos por causa, existirían beneficios no monetarios derivados de la posibilidad de ganar experiencia en litigación oral y la perspectiva de que esta forma de litigación se extienda a otros tipos de juicios en el país.*

**CUADRO 5: ACTORES DEL SISTEMA DE DEFENSA PENAL**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

**a. Estimación de la demanda y configuración de la oferta**

La estimación de la demanda es el primer paso para organizar la prestación del servicio de la manera más eficiente posible. En tal sentido, es importante considerar que sólo requerirá defensa penal una parte de las denuncias ingresadas al sistema penal, y dentro de éstas, aquellas referidas a delitos respecto de los cuales el Ministerio Público decide iniciar una investigación en contra de un imputado; es decir, cuando haya antecedentes suficientes para estimar que es posible que la investigación conduzca a esclarecer el delito y determinar responsabilidades penales.

En la práctica, la demanda esperada por defensa penal proviene de la aplicación de un «factor de defensorización» a la estimación de los ingresos totales al sistema penal. Este factor corresponde a una estimación del porcentaje de ingresos al Ministerio Público que históricamente ha requerido defensa penal. A diferencia de lo que ocurre con la persecución criminal, la defensa penal se organiza en torno a imputados, con independencia del número de delitos. Por tanto, dicha información debe ser enmendada con la aplicación de un «factor de corrección», que significa estimar el número de imputados promedio por causa que requerirán los servicios de defensa penal pública.

Una vez determinada la demanda, ésta se desagrega en «zonas», definidas como aquellos espacios territoriales vinculados a la existencia de juzgados de garantía donde se espera la ocurrencia de un número determinado de causas. A partir de ello, la Defensoría considera los recursos disponibles, decide los lugares de la licitación y los porcentajes de causas que serán licitados en cada zona por el plazo de tres años, al tomar en cuenta variables como la demanda esperada en la zona, el aislamiento geográfico y las condiciones del mercado local de abogados.

Una primera restricción para atender la demanda proviene de la decisión tomada al momento de impulsar el sistema mixto, en el sentido de favorecer la participación de abogados particulares en el sistema<sup>32</sup>. Ello limitó el número de defensores locales a un máximo de 145 distribuidos en no más de 80 unidades operativas. En cambio, por el lado de los defensores licitados, la restricción se colocó en el monto máximo de recursos que pueden destinarse por causa y no en el número de prestadores<sup>33</sup>.

La primera forma de controlar la calidad de la prestación fue mediante la definición de la carga máxima de trabajo aceptable por defensor. Según estimaciones hechas por la propia Defensoría, sobre la base del desempeño de los defensores locales, el máximo de causas a tramitar conjuntamente no puede superar las 250, lo que se traduce en una carga máxima de ingreso mensual de 32 imputados.

Este límite sirvió de base para determinar los paquetes de causas a los que podían postular los abogados. Aunque en rigor nada impedía que un abogado tomara a su cargo menos causas, la autoridad prefirió restringir esta posibilidad al establecer la incompatibilidad entre el ejercicio privado y la defensa penal pública, presumiblemente porque el ejercicio simultáneo podía afectar la calidad de la prestación. Esta restricción fue uno de los principales desincentivos para la participación de abogados privados en la licitación, como se verá más adelante.

Una vez determinado el número de causas esperadas para un horizonte de tres años, y la factibilidad de que ellas sean asumidas por prestadores privados, la autoridad debe realizar la convocatoria a participar en el proceso de licitación, e imponer

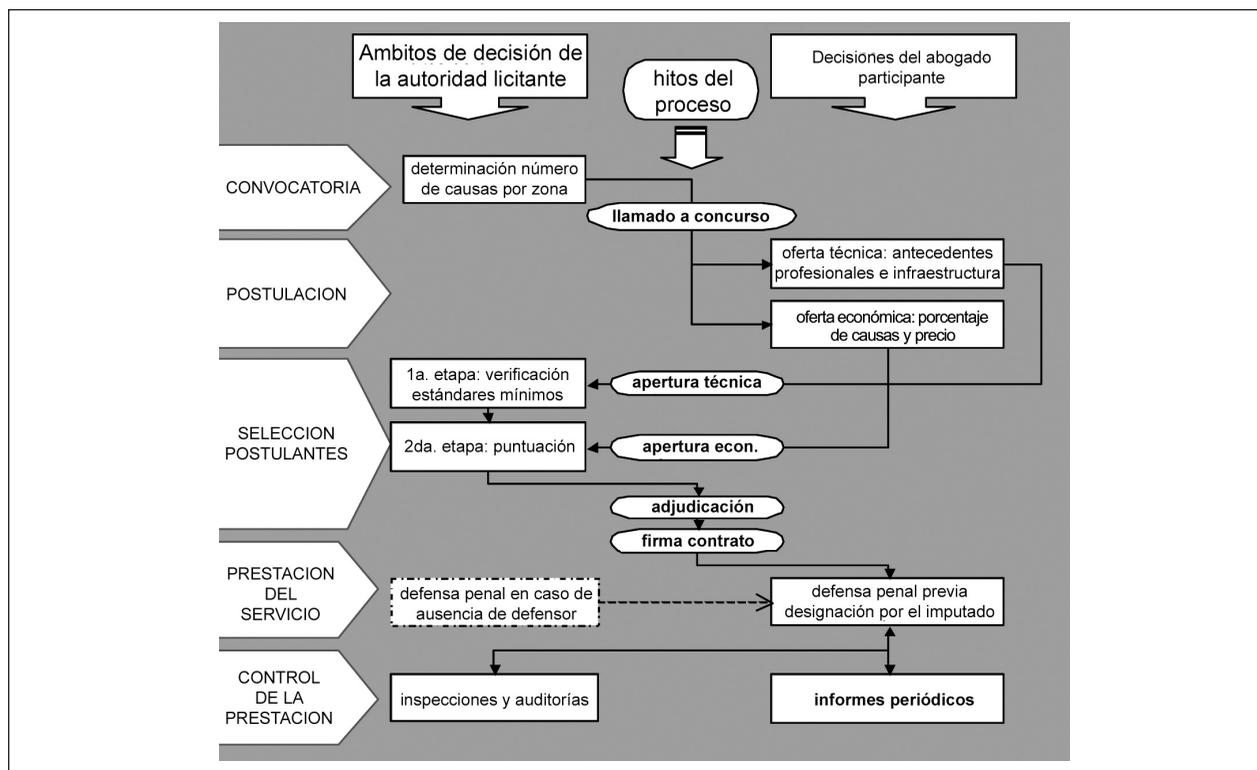
<sup>32</sup> *Se esperaba que la defensa por abogados particulares alcanzara el 70% de todos los servicios de defensa penal (Congreso Nacional, 2001).*

<sup>33</sup> *De acuerdo con las estimaciones previas hechas con ocasión de la discusión de la ley, el precio de reserva por causa fue de \$ 96.282.*

condiciones específicas a los postulantes para el control de la calidad. En las licitaciones llevadas a cabo, éstas han consistido en estándares técnicos de infraestructura y en aspectos cualitativos relacionados con la calidad de los profesionales propuestos. El proceso de selección se ha realizado en dos etapas: la verificación de los requisitos mínimos para postular y la evaluación de la mejor oferta técnica y económica.

Por su parte, la firma o profesional debe decidir su participación en el sistema público de defensa tras determinar la combinación entre porcentaje de causas y precio promedio de ellas que maximiza su beneficio esperado (oferta económica), tomando en cuenta las restricciones impuestas por la autoridad (oferta técnica)<sup>34</sup>. El Cuadro 6 resume un proceso licitatorio tipo que incluye las decisiones de la autoridad y del abogado particular:

**CUADRO 6: EL PROCESO DE LICITACIONES EN EL MODELO DE DEFENSA PENAL IMPLEMENTADO**



FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR.

<sup>34</sup> Ello porque cada abogado puede distribuir su tiempo entre causas propias y defensa penal pública. Esta variable será más relevante en el próximo proceso licitatorio que se realizará en la Región Metropolitana, donde se eliminó la restricción impuesta de dedicación exclusiva.

Para adjudicar las causas se considera a aquellos postulantes que tras superar los mínimos exigidos, obtengan la mayor puntuación ponderada entre la oferta técnica (60%) y la oferta económica (40%). Las firmas seleccionadas deben suscribir contratos para la prestación de servicios por un período de tres años no renovables; situación que fuerza a los profesionales a participar en un nuevo proceso licitatorio una vez concluida la ejecución del contrato.

La prestación del servicio se concreta mediante la designación que hace el propio imputado, o en su defecto el juez, de un abogado proveniente de una lista confeccionada con los profesionales seleccionados en la licitación. No obstante, la libertad de designación por parte del beneficiario procederá solo en la medida que la carga máxima de trabajo para cada defensor lo permita.

El diseño flexible del sistema mixto ha permitido que la autoridad redistribuya los defensores institucionales para enfrentar la heterogénea disponibilidad de abogados particulares, ya que no está permitido aumentar el número de defensores locales.

### ***b. Los mecanismos de control de la calidad del servicio***

Hay diversas formas, directas e indirectas (incentivos), en el diseño del modelo para controlar la calidad de los servicios prestados. Los mecanismos de control directo son: (i) las reclamaciones de los beneficiarios del sistema; (ii) la facultad del imputado de solicitar cambio de defensor; (iii) la información sobre el estado y manejo de las causas que deben producir los abogados defensores; (iv) los informes periódicos trimestrales y final; (v) las inspecciones internas de la autoridad, y (vi) las auditorías externas. Los indirectos consisten en (i) los requisitos de postulación a las licitaciones; (ii) el esquema de pago de los servicios; (iii) los incentivos implícitos para defensores institucionales, y (iv) la responsabilidad derivada del ejercicio de la defensa.

Asimismo, establecer una carga máxima de trabajo por abogado y un sistema de pago de los servicios contratados según la salida procesal y, por tanto, según el grado de trabajo realizado, pueden constituir importantes incentivos a la prestación de calidad.

A su vez, existen otros mecanismos que operan durante la ejecución del contrato, la mayor parte radicados en la autoridad competente, aunque se otorga participación a los propios beneficiarios. Los restantes actores del sistema penal (jueces y fiscales) tienen un grado menor de injerencia en el proceso de evaluación de los prestadores de defensa penal, dado que solamente entregan insumos a la inspección que hace la propia Defensoría.

El control que ejercen los beneficiarios se realiza principalmente mediante su facultad de nombrar al defensor y de solicitar cambio en caso de disconformidad, lo que influye negativamente en la evaluación del abogado. Si bien las asimetrías de información presentes en el mercado como la falta de «calificación» del usuario para evaluar aspectos técnicos de la defensa pueden impedir que este control sea totalmente efectivo, su establecimiento es un avance importante en relevar el rol que le cabe al beneficiario en la provisión del servicio.

Otra de las instancias de control que poseen los beneficiarios del sistema de defensa consiste en efectuar reclamaciones en contra de los prestadores de la defensa penal, institucionales o licitados. Las reclamaciones son conocidas por la autoridad regional o por el Consejo de Licitaciones y pueden derivar, en el caso de los defensores locales, en la imposición de sanciones administrativas.

Los mecanismos a cargo de la autoridad para controlar la calidad del servicio son de diversa índole, pero la mayoría opera en forma de incentivos a la prestación correcta o a proporcionar información verdadera.

Los incentivos a la prestación correcta provienen de la obligación de dar publicidad a las actuaciones, mediante sistemas de registro y control de causas para los prestadores licitados, y del control jerárquico en el caso de los defensores locales. Los prestadores de defensa penal están obligados a emitir informes semestrales que den cuenta del trabajo realizado. La no presentación de dichos informes, o la entrega de datos falsos, pueden llevar a la autoridad a aplicar multas, según se establece en los respectivos contratos.

Tanto los informes como las sanciones aplicadas a los prestadores se mantienen en un registro público a disposición de cualquier interesado. En el caso de los abogados licitados, las multas aplicadas durante la ejecución de un contrato inciden en la postulación que haga la firma a una nueva licitación de causas.

La autoridad tiene también la facultad de inspeccionar las carpetas de los abogados y de evaluar la forma en que han cumplido sus labores. Esta inspección es doble: la inspección ordinaria anual sobre una cantidad determinada de carpetas de los abogados defensores, y que también opera como incentivo a la prestación correcta, y la inspección reactiva, que surge cuando del monitoreo constante de indicadores del sistema penal se detecta que algún defensor aparentemente no cumple cabalmente con sus labores.

Otra herramienta disponible para evaluar la calidad son las auditorías externas. Con ellas la autoridad busca una evaluación objetiva del desempeño a través de indicadores relacionados con los estándares de la defensa penal pública. Estos constituyen las normas básicas de desempeño de los defensores<sup>35</sup> y su incumplimiento puede acarrear el término del contrato. Sobre la base de estos estándares se evalúan las competencias de los prestadores.

---

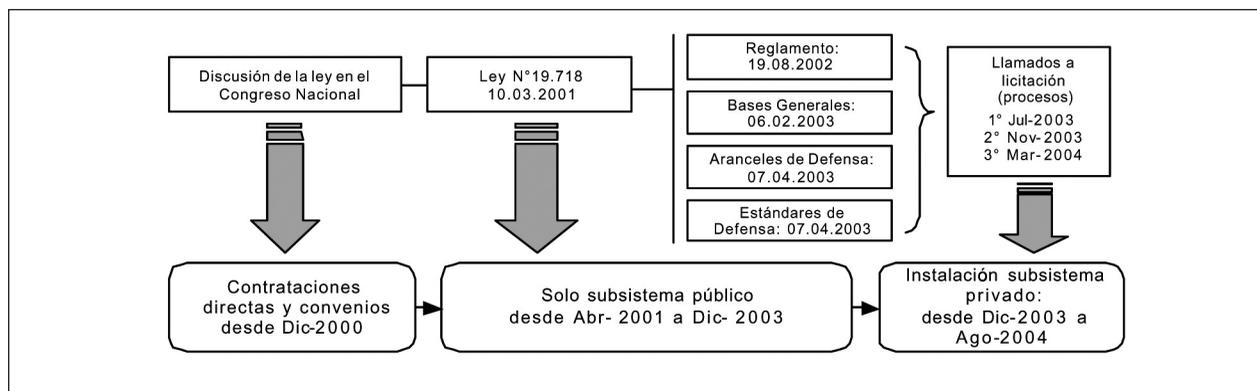
<sup>35</sup> *Para dar cumplimiento a la ley, se realizaron estudios para delimitar la facultad del Defensor Nacional de señalar estándares, definir la naturaleza de estas reglas y proponer criterios para su medición. Estos estudios los realizaron académicos de las universidades de Chile y Alberto Hurtado. Ver Revista del Centro de Estudios de la Justicia (2001).*

## V. ANÁLISIS DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

El proceso de implementación del sistema descrito en el capítulo anterior se inició con el primer llamado a licitación para incorporar abogados privados a la defensa penal pública en julio de 2003. Este no ha estado exento de dificultades y se ha caracterizado por un doble desfase. Por un lado, la aprobación de la ley que creó la Defensoría Penal Pública y su puesta en marcha se produjo cuando ya funcionaba el nuevo sistema de enjuiciamiento criminal. Por tanto, durante la primera etapa de la reforma, la defensa funcionó con abogados contratados especialmente por el Ministerio de Justicia<sup>36</sup>. Por el otro, los instrumentos que forman parte de este modelo mixto no se diseñaron simultáneamente, por lo que su aplicación también ha sido diferida en el tiempo.

Ambas situaciones han generado algunas críticas sobre la importancia que tendría para la Reforma Procesal Penal la defensa penal pública, a pesar de que desde el inicio del nuevo proceso ha existido un sistema para este derecho (ver Cuadro 7). La instalación del sistema mixto propiamente ha resultado más tardía. De hecho, en los tres primeros años de aplicación del nuevo proceso penal, la defensa no contó con abogados licitados.

**CUADRO 7: SISTEMA DE DEFENSA PENAL PÚBLICA EN EL NUEVO PROCESO PENAL**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, SOBRE LA BASE DE INFORMACIÓN DEL PROCESO.

<sup>36</sup> Ya se señaló que en una primera etapa la defensa penal de oficio estuvo a cargo del Ministerio de Justicia. Este contrató los servicios directamente con corporaciones de asistencia judicial y abogados particulares para las dos primeras regiones donde comenzó a aplicarse la reforma procesal penal. Ciertamente hubo continuidad en la organización del servicio, ya que el primer Defensor Nacional fue quien condujo el programa inicial mientras se instalaba la Defensoría Penal Pública.

Las herramientas necesarias para operacionalizar el nuevo sistema eran: (i) instalar el Consejo Nacional de Licitaciones, que tendría a su cargo confeccionar las bases generales y aprobar las bases especiales de licitación; (ii) diseñar un sistema de copago de los servicios de defensa con la dictación de un esquema de aranceles de los servicios, y (iii) elaborar los estándares de defensa penal pública e implementar los mecanismos de control y fiscalización contenidos en la ley y su reglamento. Todo ello implicaba contar con un liderazgo institucional, impedido por la temprana salida del primer Defensor Nacional. Mientras no se nombró al nuevo y actual Defensor, la Defensoría quedó sumida en una fase interina poco fructífera<sup>37</sup>.

Además de las complicaciones que implicó comenzar a operar el sistema con sólo uno de sus componentes, la implementación gradual ha impedido evaluar el funcionamiento del modelo mixto. A pesar de que la Defensoría ha realizado evaluaciones del sistema de licitaciones aplicado en esta primera fase de implementación, y se impulsaron auditorías externas para evaluar el desempeño de los prestadores, no hay resultados que permitan calificar el funcionamiento general del nuevo modelo de defensa.

Si bien los resultados preliminares del nuevo sistema de defensa han sido satisfactorios<sup>38</sup>, tanto en la cobertura entregada como en la percepción de calidad de la prestación; dichos logros difícilmente se pueden atribuir a la instalación del sistema de defensa. Más bien constituyen consecuencias de la puesta en marcha del nuevo proceso penal, que exige que todo imputado deba contar con abogado habilitado desde la primera actuación en juicio. Sólo así su prosecución se ajustará al debido proceso. En este sentido, la comparación con el sistema anterior resulta un poco inadecuada, ya que la profesionalización y la mayor rapidez del proceso son atributos del nuevo sistema penal.

Para evaluar si la implementación de las directrices del modelo ha sido bien llevada a cabo, hay que considerar dos aspectos relevantes: si el diseño del sistema atiende mejor que otro los objetivos planteados, y si el desempeño de los profesionales ha sido adecuado. Este estudio no mirará el desempeño efectivo de los prestadores, sino la estructura de incentivos que ofrece el nuevo sistema para que ello se alcance. Este

---

<sup>37</sup> Esta fase duró desde octubre de 2001 hasta mayo de 2002.

<sup>38</sup> Al respecto, ver Baytelman (2002), Baytelman y Duce (2003) y también la intervención del Fiscal Nacional al cumplirse un año de la reforma procesal penal (Ministerio Público, 2001).

último se relaciona con el esquema de licitaciones de causas y con la eficacia de los sistemas de control, evaluación y fiscalización.

## 1. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL MODELO MIXTO

Una primera herramienta para garantizar la calidad de la prestación y la eficiencia en la asignación de recursos es el sistema de aranceles y copago de los servicios. Si bien cualquier persona puede optar por la defensa penal pública, la autoridad debe resguardar la orientación del servicio hacia los más pobres y así mantener control sobre el gasto en defensa penal.

Por lo mismo, el esquema de aranceles debía desincentivar el uso del sistema público por quienes pudieran costearse un abogado de confianza<sup>39</sup>. El arancel aplicado suponía que el uso del sistema público (abogados institucionales o licitados) tendría un costo promedio<sup>40</sup> de \$ 407.592, que podía ser menor según los tramos de ingreso individual de los beneficiarios ya señalados.

El siguiente cuadro resume la aplicación de este sistema de copagos. Resulta evidente que la gran cantidad de beneficiarios del sistema público ha estado eximida del pago de los servicios:

**CUADRO 8: APLICACIÓN SISTEMA DE COPAGO (ENTRE EL 7 DE MAYO DE 2003 AL 31 DE MARZO DE 2004)**

Tramos de copago	0%	20%	40%	70%	100%
Número causas	41.952	1.158	206	65	81
Porcentajes	96,5%	2,7%	0,5%	0,1%	0,2%

FUENTE: DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA (2004).

<sup>39</sup> Este argumento se relaciona con el principio de subsidiariedad del Estado; es decir, que sólo en determinados casos pueda desarrollar actividades que son realizadas por privados.

<sup>40</sup> El arancel establece precios diferenciados por cada salida procesal. El promedio corresponde a la probabilidad (neutra al tipo de delito) de que ocurra cualquiera de dichas salidas.

La irrelevancia del sistema de copago para sustraer servicios del sistema público puede obedecer a múltiples razones: pobreza de los imputados, mejor relación precio-calidad del sistema público, o a una errada medición de las capacidades económicas de los beneficiarios. No obstante, pareciera ser que desde su funcionamiento -y obviamente antes de elaborar el arancel- el sistema público ha atendido segmentos de la población que antes eran cubiertos por el mercado privado.

Estos resultados relevan la discusión sobre si ha habido un error de focalización en el diseño del esquema de copago; en particular, si se incluyeron como beneficiarios personas que podrían haberse costado un abogado de confianza. Sin embargo, hay dos factores a tomar en cuenta. Primero, con el advenimiento de la reforma procesal penal, los únicos abogados capacitados en este nuevo modelo de litigación, además de los fiscales, eran los defensores públicos, lo que obviamente derivó en que los imputados prefirieran el sistema público. Segundo, si bien los precios colocados en el arancel correspondían a precios normales de la plaza, dichos valores difícilmente podían ser considerados competitivos atendiendo las imperfecciones del mercado de servicios de defensa judicial.

Este tema ha sido la principal causa de la resistencia generada en el mercado de abogados de Concepción a raíz de la aplicación del sistema de licitaciones en las regiones de Valparaíso y del Bío Bío<sup>41</sup>. En esta última, un grupo de abogados penalistas presentó en mayo de 2004 ante la Corte de Apelaciones de Concepción un recurso de amparo económico, ya que veían en el establecimiento del sistema de contratos una amenaza al libre desempeño de la actividad profesional, y acusaron al Estado de competir deslealmente en el mercado al monopolizar los servicios de defensa.

Si bien el recurso fue declarado inadmisibile por la Corte, al haberse interpuesto extemporáneamente, el tribunal se pronunció someramente sobre el fondo del asunto. Señaló que la defensa penal concebida en la ley no vulneraba la posibilidad de ejercer libremente la profesión, ya que su objetivo era atender a la población que careciera de los medios necesarios para contratar la asesoría de un profesional letrado. Además, el

---

<sup>41</sup> *El ejemplo de Concepción fue seguido en la Región de Valparaíso. Ambas regiones siguen en tamaño, y usualmente en complejidad de problemas a la Metropolitana.*

amparo económico no tiene por finalidad asegurar un determinado nivel de ingresos a determinadas actividades económicas.

La reclamación sobre la competencia desleal y la vulneración del principio de subsidiariedad del Estado encontraron eco en algunas líneas editoriales (Diario *El Mercurio*, edición del 29 de junio de 2004) que insistieron en que la prestación de servicios de defensa a personas con recursos económicos vulneraba la norma constitucional que restringe la actividad empresarial del Estado. No obstante, es importante subrayar que la noción de defensa penal de oficio ha sido mal entendida por buena parte de los actores. El derecho a la defensa es una garantía del debido proceso. Aun si existieran errores en la focalización<sup>42</sup>, forzar al sistema a evaluar con antelación la capacidad económica del imputado pone en riesgo su adecuada defensa.

En cuanto a los mecanismos de fiscalización (interna y externa) ellos están ligados a los estándares de la defensa penal. Al igual que en el sistema de aranceles, su aplicación se inició en mayo de 2003. Sin embargo, el uso de estos estándares y la consecuente construcción de indicadores asociados al desempeño requerían de, a lo menos, varios meses de funcionamiento de los prestadores, por lo que su instalación tardía no representa un desajuste para el sistema mixto.

La aplicación de los estándares de defensa penal ha permitido a la autoridad la evaluación cuantitativa del desempeño de los abogados, ya que la construcción de indicadores asociados a dichos estándares es la base fundamental de las auditorías externas a que está obligada la Defensoría. A la fecha, está en curso la aplicación de los indicadores a los prestadores de defensa penal, la que debiera finalizar en el primer semestre de 2005.

---

<sup>42</sup> *El sistema de aranceles fue evaluado por parte de la Defensoría Penal Pública, modificando el esquema de aranceles de copagos antes descrito, de manera que cumpla mejor su función de desincentivar el uso del sistema público.*

## 2. RESULTADOS DEL MECANISMO DE LICITACIONES

En este apartado se mostrarán y analizarán los resultados de la implementación del sistema de licitaciones definitivamente instalado en Chile y que considera las tres licitaciones realizadas entre julio de 2003 y julio de 2004; necesarias para dar cobertura a las causas criminales en las regiones en que opera nuevo proceso penal, con la excepción de la Región Metropolitana<sup>43</sup>.

La primera licitación -a partir de julio de 2003- sólo incluyó aquellas regiones en las que la reforma procesal penal comenzaría a aplicarse a contar de diciembre de 2003. La segunda incorporó algunas zonas que no fueron adjudicadas en la primera etapa y las regiones que ya habían iniciado el proceso de reforma penal en diciembre de 2000 y diciembre de 2001. Por último, el tercer proceso licitatorio abarcó todas aquellas zonas en que no se adjudicaron todas las causas en las licitaciones anteriores.

La primera fase de implementación implicó la licitación de 154 mil causas esperadas, distribuidas en 49 zonas a licitar, de las cuales sólo se adjudicó el 90% del total de causas presupuestadas. Hubo zonas donde la licitación se declaró desierta en más de una oportunidad. El cuadro siguiente resume los resultados de las tres licitaciones:

---

<sup>43</sup> El sistema de abogados licitados no funciona en la Región de Aisén, ya que no se presentaron propuestas para asumir las causas que se licitarían.

**CUADRO 9: RESUMEN DE CAUSAS LICITADAS Y ADJUDICADAS EN CADA LICITACIÓN**

	Primera Licitación (julio de 2003)	Segunda Licitación (noviembre de 2003)	Tercera Licitación (marzo de 2004)
Causas licitadas a tres años	92.179	79.092	51.216
Número de zonas incluidas en el proceso	29	28	14
Promedio de causas licitadas por zona	3.179	2.825	3.867
Número de propuestas presentadas	38	48	24
Promedio propuestas presentadas por zona/ (desviación estándar)	1,31 (1,05)	1,71 (1,36)	1,71 (0,96)
Propuestas evaluadas (*) / porcentaje	27 71,1%	34 70,8%	21 87,5%
Propuestas adjudicadas en el proceso	27	24	15
Total de causas adjudicadas	46.873	51.216	41.377
Porcentaje de causas sin adjudicar	49,2%	35,3%	19,2%
Porcentaje promedio de causas adjudicadas por zona	45,6%	73,1%	78,5%
Número de zonas sin propuestas	8	5	1

(\*) CONSIDERA LAS PROPUESTAS EVALUADAS TÉCNICA Y ECONÓMICAMENTE; ES DECIR, AQUELLAS QUE CUMPLIERON EL MÍNIMO SATISFAC-  
TORIO PARA POSTULAR. EL PORCENTAJE INDICA LA TASA DE APROBACIÓN RESPECTO DE LAS PROPUESTAS PRESENTADAS.

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS PROPORCIONADOS POR LA DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA, 2004.

El Cuadro 9 muestra que el proceso licitatorio más exitoso fue el tercero, tanto en la proporción de causas adjudicadas respecto de las licitadas, como en la mejor preparación de las ofertas, lo que se refleja en el aumento de la tasa de evaluación. También creció la proporción de causas adjudicadas en cada zona, que ya había aumentado considerablemente en el segundo proceso. Asimismo, la cantidad de zonas en las que no se presentaron propuestas también declinó, desde ocho en el primer proceso, a cinco en el segundo y sólo una en el tercero<sup>44</sup>.

Merece la pena subrayar que en la primera licitación todas las propuestas que pasaron la evaluación técnica y económica fueron adjudicadas. En esta primera licitación, además de la inexperiencia de los prestadores y de la autoridad, ella fue cuestionada

<sup>44</sup> En dos de las zonas declaradas desiertas en este primer proceso no se presentaron propuestas en el segundo llamado. Corresponden a lugares aislados con poca oferta de abogados (Región de Aisén y parte de la isla de Chiloé).

porque varias zonas ya adjudicadas de la Región de Valparaíso debieron volver a licitarse debido a que la Corporación de Asistencia Judicial renunció a ellas.

La participación de las corporaciones en las licitaciones fue cuestionada por la propia Unidad Coordinadora de la Reforma Procesal Penal (Comisión de Expertos, 2003), porque se temía que se subvaloraran los costos de la prestación mediante el uso de subsidios cruzados, toda vez que las corporaciones reciben recursos fiscales para desempeñar sus funciones de asistencia jurídica.

En el análisis de resultados de esta primera fase, la preocupación de la Defensoría se centró en la falta de participación de proponentes. En general la cantidad de propuestas por zona en pocas ocasiones excedió de una. Incluso en algunas zonas donde se presentó más de una propuesta, éstas no compitieron por las causas licitadas<sup>45</sup>. Solamente en 15 de las 49 zonas a licitar se presentaron más de dos propuestas.

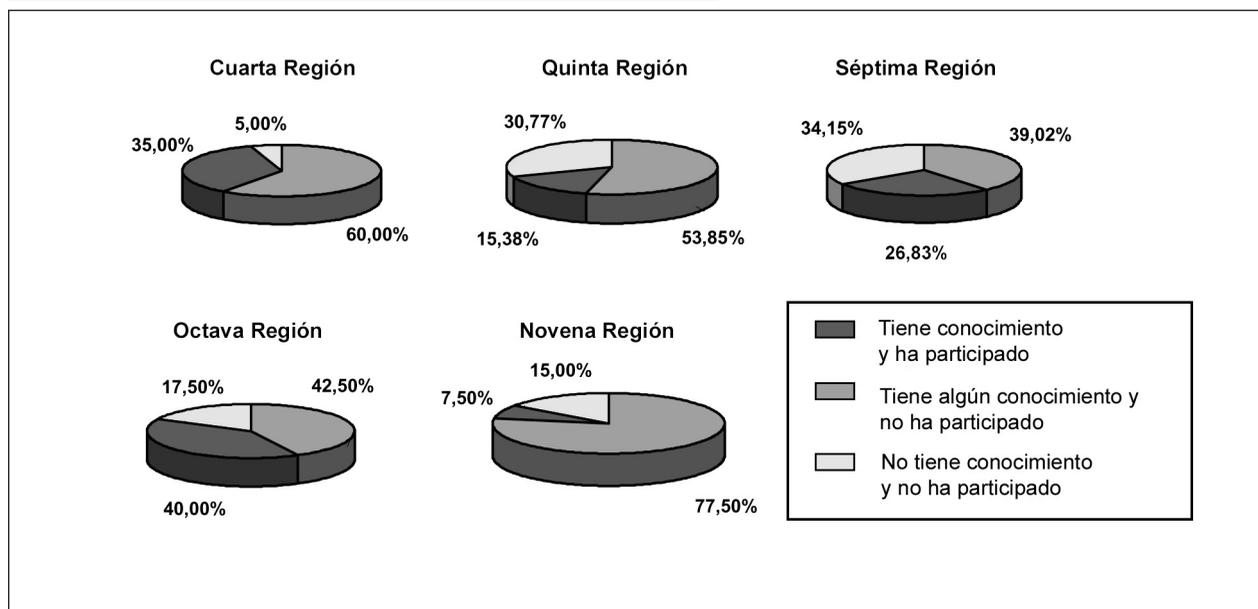
La falta de participación pudo haber incidido negativamente en la eficiencia de la licitación. Los esfuerzos de la autoridad se centraron en descubrir las motivaciones de los abogados, mediante grupos focales con profesionales de las regiones de Valparaíso y de El Libertador, y la aplicación de una encuesta a 200 profesionales de diversas regiones<sup>46</sup>. El siguiente gráfico resume la información sobre participación entregada por la encuesta:

---

<sup>45</sup> La suma de las causas por las que postularon no alcanzó a cubrir el 100% de las causas licitadas. Se volverá sobre esto al analizar los resultados de la adjudicación de las propuestas en los distintos procesos.

<sup>46</sup> El estudio estuvo a cargo del Departamento de Economía de la Universidad de Chile (2004).

GRÁFICO 1: CONOCIMIENTO DEL SISTEMA Y PARTICIPACIÓN



FUENTE: DECON, 2004.

Según los resultados de este estudio, la participación de los abogados particulares en cualquiera de las licitaciones no superó el 25% del total de abogados del mercado con alguna relación con lo penal. Incluso más del 20% de dichos abogados desconocía la existencia misma de un sistema de licitaciones. Sin embargo, este desconocimiento no aparece relacionado con el nivel de participación de los abogados en cada región, ni tampoco vinculado con el grado de conocimiento o familiaridad con el nuevo proceso penal, ya en que las regiones de Coquimbo y La Araucanía se inició conjuntamente este nuevo procedimiento y los índices participación son muy distintos.

Los grupos focales realizados con abogados participantes y no participantes mostraron que los principales desincentivos a la participación provenían de:

- Bajas expectativas de ingreso para los profesionales. Uno de los abogados entrevistados señaló: «te están fijando un sueldo y poniendo miles de exigencias» (Departamento de Economía, U. de Chile, Decon, 2004).
- Complejidad de los criterios de adjudicación y selección, vinculada con la inexperiencia de los profesionales frente a la novedad del sistema. A decir de

los abogados: «hay una cuestión que es la falta de práctica en estas cosas» (Decon, 2004).

- Costos de instalación e infraestructura. Muchos estudios jurídicos no cumplían a priori con las exigencias de las bases. Ello queda de manifiesto en la expresión de uno de los abogados: «entonces la inversión en infraestructura (...) no era algo que estuviera al alcance o disponible» (Decon, 2004).
- Reparos al sistema de monitoreo de la Defensoría Penal Pública. Al respecto, un abogado se preguntaba por «los estándares de calidad para determinar si uno lo está haciendo bien o mal» (Decon, 2004).

Por su parte, la aplicación de la encuesta mostró que entre los abogados que no participaron del proceso las variables más importantes fueron<sup>47</sup>: (i) los reparos al sistema de monitoreo de la calidad de la defensa; (ii) la complejidad en los criterios para adjudicar las causas; (iii) el desconocimiento de las reglas de control y evaluación de la defensa; (iv) las bajas expectativas de generar ingresos atractivos, y (v) los costos de instalación e infraestructura.

El estudio preguntó a estos mismos abogados por las modificaciones que afectarían positivamente su decisión de participar. Entre las más importantes destacan: aumentar el precio promedio ponderado máximo, y disminuir las obligaciones de infraestructura para postular. En segundo orden de importancia indicaron: pagar mensualmente las causas terminadas<sup>48</sup>, y reducir el tamaño de las zonas de cobertura en cada licitación.

Al observar las respuestas a las mismas preguntas en los abogados que adquirieron las bases de licitación, pero no presentaron la propuesta<sup>49</sup>, los resultados mostraron que las bajas expectativas de ingresos atractivos y la ambigüedad de los criterios de selección de postulantes eran factores que desincentivaron la postulación. A ellos se agregó la exigencia de incompatibilidad de ejercicio público y privado como una variable relevante. Asimismo, dentro de las modificaciones deseables apareció la garantía de capacitación en el área penal como un estímulo importante, además de las mencionadas por los abogados que no adquirieron las bases.

<sup>47</sup> Aquellas en las que al menos la mitad de los encuestados las consideró desincentivantes.

<sup>48</sup> El sistema implementado en esta primera fase consideraba un pago cada tres meses, según las salidas procesales.

<sup>49</sup> Representaron el 37% del total de abogados que había adquirido las bases de licitación.

Con estos datos, se decidió impulsar modificaciones a las bases para la nueva fase de implementación en la Región Metropolitana, orientadas principalmente a promover la participación, apostando por un efecto positivo en la calidad y en el precio, a raíz de esta mayor participación. La principal modificación, impulsada por el propio estudio, fue eliminar la incompatibilidad de ejercicio público y privado, pues afectaba las expectativas de ingreso de los postulantes.

Analizadas las características de los abogados que tenían conocimiento del sistema de licitaciones en el proceso licitatorio, con o sin adjudicación, se puede observar la existencia de algunas características endógenas a la firma profesional que favorecieron la participación, en tanto que otras la desmotivaron. El cuadro siguiente muestra la incidencia de algunos de estos rasgos:

**CUADRO 10: PERFIL DE LOS PARTICIPANTES EN LICITACIONES**

	Porcentaje en el total de abogados	Porcentaje en el total de participantes
Abogado joven (hasta 35 años)	38%	46%
Ingresos bajo la media (hasta \$1.500.000 aprox.) (*)	51,4%	58,3%
Abogado con poca experiencia (hasta cinco años de ejercicio)	11,5%	65,2%
Estudio jurídico colectivo	52,5%	78%
Abogado con experiencia (más de 20 años de ejercicio)	26%	14%
Trabaja solo	44%	24%

(\*) CERCA DEL 10% DE LOS ENCUESTADOS NO RESPONDIÓ ESTA PREGUNTA.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA SOBRE DATOS DEL ESTUDIO DECON (2004) DE EVALUACIÓN AL SISTEMA DE LICITACIONES.

En general, parece evidente que las restricciones impuestas inicialmente por la autoridad favorecieron la participación de abogados que eran parte de un estudio jurídico colectivo, capaces de incurrir en los costos de instalación que significaba la infraestructura exigida y de diversificar el riesgo en la estimación de la demanda con la postulación a un mayor porcentaje de causas en cada zona<sup>50</sup>. Asimismo, la incidencia en

<sup>50</sup> Ya que en esta primera fase el pago dependía directamente del tipo de salida y, por consiguiente, de su frecuencia.

el total de participantes es mucho mayor en los abogados jóvenes y menor en los consagrados. Resulta evidente que la defensa penal pública fue vista como una oportunidad de negocio para los abogados con ingresos más bajos, y una forma de inserción laboral de los más jóvenes.

Una de las principales críticas formuladas al sistema indicó que el mecanismo de licitaciones consideraba demasiados aspectos cualitativos en la selección de los abogados al ponderar discriminadamente estos factores sin evidencia real (Decon, 2004), lo que generaba «distorsión» en la asignación de los recursos<sup>51</sup>.

El principal problema en este tipo de sistemas proviene de la dificultad de ponderar adecuadamente, en función de los objetivos buscados, las diferentes variables elegidas. Sin embargo, es difícil saber en este caso cuál fue el impacto real de esos aspectos y si distorsionaron o no la asignación de recursos. De las 49 zonas licitadas, en 23 hubo competencia entre las firmas por el número de causas, y sólo en nueve la firma con el menor precio ponderado obtuvo el mayor puntaje final (y resultó adjudicada en el porcentaje de causas que había propuesto). Sin embargo, si se estudian los procesos licitatorios en particular, no aparece una tendencia clara sobre el peso de los aspectos técnicos en la evaluación. Por ejemplo, en la primera licitación, todas las propuestas que pasaron la evaluación técnica y económica fueron adjudicadas, mientras que en la segunda y tercera licitación solo el 70% de las firmas propuestas fueron adjudicadas.

El proceso con más propuestas evaluadas (34) presentó una mayor competencia por zona, pero en este caso la incidencia de los aspectos técnicos fue mayor en el resultado final.

La competencia sí tuvo un efecto en el precio ofertado por las firmas, siendo éste, en general, mayor y con más dispersión en aquellas zonas donde existió:

---

<sup>51</sup> Este modelo se conoce como “beauty contest”. Consiste en entregar la competencia por el mercado a las cualidades de las propuestas y no al precio ofertado. Este tipo de modelos parte de la base que lo que se quiere conseguir es una propuesta de la mayor calidad posible, ya que la competencia por precios significará que las propuestas se ajustarán al mínimo exigido.

**CUADRO 11: PRECIO OFERTADO EN LOS PROCESOS LICITATORIOS**

Proceso de licitación	Zonas con propuestas (*)	Zonas sin competencia (**)	Dispersión promedio en el precio ofertado	Zonas con competencia (***)	Dispersión promedio en el precio ofertado	Zonas donde el menor precio fue el mayor puntaje final
Primera licitación	20	17	\$ 350	3	\$ 1.921	4
Segunda licitación	21	15	\$ 132	6	\$ 3.358	1
Tercera licitación	13	8	\$ 429	5	\$ 4.367	4

(\*) Ésto es, excluidas las zonas en las que no se presentaron propuestas.

(\*\*) ZONAS EN QUE LAS PROPUESTAS NO COMPITIERON POR EL NÚMERO DE CAUSAS, YA SEA PORQUE SE PRESENTÓ SÓLO UNA O LAS QUE SE PRESENTARON ERAN COMPLEMENTARIAS.

(\*\*\*) ZONAS EN QUE LAS FIRMAS COMPITIERON POR EL NÚMERO DE CAUSAS.

FUENTE: ELABORACIÓN DEL AUTOR A PARTIR DE DATOS PROPORCIONADOS POR LA DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA, 2004.

A la luz de estos resultados es posible inferir la existencia de colusión en los precios en aquellos casos donde dos firmas que se presentan a una misma zona no compitieron por las causas. Así ocurrió, por ejemplo, en una zona de la Región de El Libertador donde el precio ofertado difería tan sólo en \$ 80. Incluso es posible evidenciar que en aquellas regiones con una mayor oferta de abogados particulares y con localidades pequeñas no aisladas, las firmas optaron por «repartirse» entre sí las zonas. Ello ocurrió claramente en la Región del Bío Bío, donde dos firmas se distribuyeron entre sí tres zonas de licitación.

En cuanto a los precios ofertados, dada la baja participación y la incidencia de los aspectos cualitativos, el ahorro en costos para el Estado pudo haber sido mayor. Con todo, el precio promedio de causa adjudicada fue de \$ 92.355, lo que significó un ahorro en relación con el precio reserva de \$ 96.282. A su vez, el menor precio ofertado promedio -\$ 92.084 por causa- se observó en la licitación con mayor competencia, mientras que el mayor precio adjudicado -\$ 93.509 por causa- se dio en el proceso donde aparentemente pesaron más los aspectos cualitativos.

No seleccionar al prestador de más bajo precio impacta en el costo final de la defensa, pero si la valoración de ciertos aspectos cualitativos era correcta, en el proceso con mayor incidencia de las variables cualitativas, los prestadores seleccionados debieran ser los más adecuados: hubo una mayor participación por zona, una mayor competencia en causas y los aspectos cualitativos fueron tan relevantes que contrapesaron las ofertas de menor precio.

### **3. UNA NUEVA FASE DE IMPLEMENTACIÓN: EL MODELO DE LICITACIONES A APLICAR EN LA REGIÓN METROPOLITANA**

A partir de los resultados de la evaluación realizada en torno a los factores desincentivantes (Decon, 2004), y de la opinión de diversos actores del sistema en torno a la incompatibilidad del ejercicio penal público y privado, la Defensoría Penal Pública optó por modificar las reglas de las licitaciones para aumentar la participación y la competencia<sup>52</sup> en el proceso de implementación que se ejecuta a partir de diciembre de 2004. Las modificaciones se orientan a:

- Incentivar la participación de los abogados en defensa penal pública, mediante el otorgamiento de facilidades para instalar infraestructura. Se establece la posibilidad de que las firmas soliciten un anticipo del monto total del contrato con el pago mensual de las causas terminadas y, durante el primer año del contrato, abonen la mitad del precio pactado por cada causa ingresada a la firma.
- Favorecer la participación de la mayor cantidad de abogados posibles con la eliminación de varias restricciones impuestas, como la incompatibilidad de ejercicio penal público y privado y la flexibilización de los requisitos profesionales para postular.

---

<sup>52</sup> De esta forma, varias de las restricciones ya señaladas dejarán de aplicarse en el nuevo proceso licitatorio a realizarse en la Región Metropolitana, lo que significará un cambio importante en la forma de licitar los servicios de defensa penal. Los cambios se aprobaron por Resolución núm. 271/2004, publicada en el Diario Oficial el 6 de diciembre de 2004.

- Buscar un mayor ahorro en costos para el Estado, a través de la competencia en precios y la eliminación de aspectos cualitativos.
- Dar más seguridad en los ingresos que percibirán los abogados, pagándoles un precio único por causa. Con ello se eliminan los efectos derivados de la variabilidad de las distintas salidas y permite a la firma contar con un flujo más cierto de ingresos.
- Simplificar la presentación de las propuestas al sustituir la fijación de precios por cada una de las salidas del sistema procesal penal por el establecimiento de precios para grupos de salidas<sup>53</sup>.
- Controlar la calidad durante la ejecución del contrato mediante la obligatoriedad de los abogados prestadores de defensa penal de acreditar capacitaciones anuales.

Estas modificaciones parecieran dar respuesta a los planteamientos formulados por los abogados. En palabras del Consejo Nacional de Licitaciones, con ellas «se optimiza el cumplimiento de los objetivos (...) en cuanto a seleccionar prestadores para efectuar la defensa penal pública en las mejores condiciones de competencia, calidad y conveniencia económica para el servicio» (Defensoría Penal Pública, 2004).

---

<sup>53</sup> *Los valores tienen por objeto ser sólo una herramienta para que la firma estime sus costos, pero no significa que se pagará de acuerdo con esos costos unitarios.*

## VI. CONCLUSIONES

En este apartado se agrupan dos clases de reflexiones en torno al modelo de defensa penal implementado en Chile: las consideraciones generales relacionadas con el modelo y sus objetivos, y aquellas relativas a ciertos riesgos asociados a las modificaciones de las bases de licitación.

En este último punto, las apuestas de la Defensoría Penal Pública se centraron en aumentar la eficiencia del modelo. Para ello tomaron en cuenta factores clave en el nivel de participación de los abogados, pero desestimaron aquellos que alterarían los principios que inspiran el modelo. Por ejemplo, disminuir la fiscalización o debilitar el sistema de información global para el seguimiento de las causas. Con todo, el impacto de tales apuestas en otros aspectos de la prestación no es claro, y puede reducir la calidad de la prestación, al considerar que lo que está en juego es el respeto al debido proceso y la contribución de la defensa penal pública «para que no haya más víctimas del Estado en esta lucha desigual que es la persecución criminal»<sup>54</sup>.

Un primer punto a considerar se relaciona con los costos de la defensa penal para el Estado porque no es evidente que vaya a disminuir en este nuevo esquema. Los precios adjudicados serán menores, ya que se demostró que en varios procesos licitatorios las firmas adjudicadas no eran las que habían ofertado un menor precio promedio ponderado. Además, la autoridad ha rebajado el precio de reserva de la licitación desde los \$ 96.282 iniciales a \$ 93 mil por causa.

A pesar de que este nuevo esquema significará mayor competencia al eliminar el peso de aspectos cualitativos ("distorsionadores de la asignación"), la sola sujeción a requisitos mínimos no genera incentivos a las firmas para ofrecer una propuesta de mayor calidad. Cualquier atributo adicional significará un aumento de costos para la firma y la posibilidad de no resultar seleccionada en la licitación.

La experiencia en materia de licitaciones en defensa penal de oficio ha subrayado con particular vehemencia la importancia de no dejar entregada la selección de abogados solamente a la competencia en precios (Decon, 2000; Departamento de Justicia de Estados Unidos, 2000). Sin embargo, puede ser que la definición de estándares mínimos para

---

<sup>54</sup> *Palabras del Defensor Nacional en la Cuenta Pública del año 2003 (Defensoría Penal Pública, 2004).*

postular sea suficiente garantía de calidad, o bien, que el peso esté puesto en la eficacia de la fiscalización y control de la prestación. Aumentar la fiscalización de los contratos tampoco es gratis y podría representar un mayor costo para los contribuyentes.

La autoridad también ha apostado por la obligatoriedad de capacitación para los prestadores, como una forma de compensar la pérdida de peso de los aspectos cualitativos. Sin embargo, eso también conlleva costos adicionales para la Defensoría si ella misma ofrece esos servicios de formación.

Por lo mismo, la autoridad debe ser capaz de reconocer si las posibles deficiencias que se puedan dar en el desempeño de los prestadores se atribuyen a una menor calidad de la propuesta seleccionada. También debiera impulsar la premiación de las firmas con mejor desempeño, por ejemplo, al preferirlas para aumentar sus contratos si las estimaciones de demanda por defensa penal lo exigen.

Pero no basta contar con abogados altamente calificados si no se les incentiva hacia la prestación correcta, a desplegar todos los esfuerzos necesarios para realizar la mayor cantidad posible de actuaciones en el juicio. Ciertamente el esquema inicial de pagos diferenciados por salida era de una enorme complejidad y, por lo general, significaba que cada prestador debía apostar por algún tipo de salida que le ofreciera mayores retornos, lo que, a su vez, le permitía controlar la actuación en su propio beneficio<sup>55</sup>. La solución propuesta debió ser más gradual: disminuir la diversidad de precios, pero mantener el pago diferenciado. Ahora, los incentivos del nuevo esquema están puestos en la tramitación de un gran volumen de causas y a terminarlas lo antes posible.

Quizás más que en ninguna otra dimensión de la defensa se requiera aquí un buen funcionamiento del sistema penal en general. Los fiscales estarán desconfiados de las salidas alternativas que propongan los defensores licitados, lo mismo que los jueces. Ello si bien permite evitar en gran medida la posibilidad de que los defensores controlen el juicio, entraña el riesgo de provocar salidas que signifiquen un mayor trabajo conjunto de los actores y, por tanto, un mayor costo para la sociedad.

---

<sup>55</sup> Además, que cada prestador fijara sus propios precios por salida dificultaba la fiscalización global sobre la base de indicadores comunes para todos.

Ahora bien, en este estudio se ha mostrado cómo se diseña e implementa una iniciativa novedosa para proveer un servicio público, los factores que la favorecieron y los resultados obtenidos hasta ahora, incluyendo las propuestas de rediseño contempladas para su aplicación en la Región Metropolitana. Todo este proceso se ha caracterizado por su gradualidad, lo que ha permitido ajustes y rediseños al modelo, y donde la flexibilidad ha sido un componente clave en su mejoramiento.

En primer término, el modelo de defensa penal presentado en este estudio es un avance significativo hacia nuevas formas de atender las necesidades sociales, desplazando al Estado de la producción exclusiva de bienes y servicios tradicionalmente asumidos por éste. Este nuevo esquema público-privado tiene la virtud de desideologizar la discusión e instalar el criterio de orientación hacia resultados. Esta es una de las principales ventajas de un sistema mixto para la prestación del servicio: la posibilidad de una permanente adecuación en función de evaluaciones de desempeño y la mejor atención de metas trazadas colectivamente.

Con todo, no es posible estar seguro de que estas ventajas se aprovechen a cabalidad, ya que algunos programas públicos con orientación privada en Chile han terminado por institucionalizarse, centralizarse y burocratizarse, haciéndoles perder la orientación hacia la eficiencia que los caracterizó inicialmente. Será clave, entonces, la capacidad y organización de la Defensoría Penal Pública para poder manejar los recursos institucionales y licitados al que ofrezca un mejor desempeño, junto con avanzar en los instrumentos de evaluación del modelo.

La Defensoría ha dado pasos importantes en este sentido, al evaluar constantemente las decisiones adoptadas en torno al mecanismo de licitaciones para la selección de abogados particulares, y mantener a las defensorías regionales como centros independientes de costos. Si hay antecedentes suficientes para evaluar con más propiedad el desempeño de los prestadores, se podrán introducir o impulsar las reformas necesarias para adecuar el tamaño de cada subsistema a las necesidades de la defensa penal pública.

El adecuado funcionamiento del sistema no pasa sólo por un diseño flexible del modelo, también hay que avanzar en la institucionalidad mixta y en la definición clara de lo que se quiere conseguir con la defensa penal pública. Es decir, la misión de la

autoridad es conseguir los recursos para atender a la demanda por defensa penal, e implementar los incentivos adecuados para que la prestación sea de calidad.

En cuanto a su financiamiento, el sistema de licitaciones ha mostrado ser una herramienta eficiente para la selección de abogados defensores, y ha tenido la virtud de encontrarles un lugar a los abogados privados en la prestación del servicio. Si bien la herramienta es poderosa, no deja de ser confusa: el peso que recae sobre la autoridad es demasiado grande y se vuelve más regulador y estatista de lo que parecía. Además, potenciar este rol puede perjudicar su capacidad para prestar el servicio.

En relación con la calidad de la prestación, si bien es evidente que esta representa una preocupación compartida entre autoridades (Defensoría Penal Pública, 2004) y la sociedad, no es clara la forma cómo este tema se aborda en el esquema analizado. Sin pretender dar una respuesta específica, vale la pena subrayar lo complejo de definir la calidad del desempeño de los profesionales. Si bien ella no puede basarse únicamente en los resultados obtenidos, dichos resultados constituyen una fuente de información (y a veces preocupación) importante<sup>56</sup>. Al respecto, parece necesario un debate mayor sobre el concepto de calidad de la defensa, a pesar de su aparente impopularidad, aunque necesariamente debe referirse a la medición del esfuerzo desplegado<sup>57</sup> más allá de las conclusiones del juicio.

La implementación de un sistema de defensa penal óptimo requiere de un aprendizaje continuo, basado en la medición constante y la observación de los diversos aspectos relacionados con una adecuada defensa. Por lo mismo, la evaluación que hagan los implementadores y los beneficiarios de la defensa debiera ocupar un lugar central al momento de decidir el próximo paso a dar.

El proceso de implementar el diseño concebido ha sido accidentado, y bastante poco conocido por la opinión pública, a lo que se suma la resistencia generada en algunos lugares a los esquemas de licitación de causas. Ello puede explicar también la orientación asumida por la autoridad hacia una mayor participación, por cuanto de esa

---

<sup>56</sup> En la Cuenta Pública del Defensor Nacional de 2003, éste señala que la labor de la Defensoría ha significado menores penas para los imputados.

<sup>57</sup> Es decir, que se realicen todas las diligencias y en la oportunidad que el proceso lo requiera.

forma la Defensoría se asegura un alto grado de apoyo al modelo en los abogados de la plaza, en un momento en que gran parte del éxito de la reforma en la Región Metropolitana dependerá del respaldo de los distintos actores y del público en general.

La experiencia propia e internacional ha demostrado que los procesos de reforma al sistema de enjuiciamiento enfrentan la tradición y el peso cultural como obstáculos naturales. A menudo, los resultados conseguidos difieren de lo buscado precisamente allí donde no se tomó suficientemente en cuenta el anclaje cultural. Por lo mismo, impulsar procesos de cambio cultural en forma paralela a la implementación de la reforma resulta crucial para alcanzar las metas de eficiencia y eficacia, sin olvidar que el objetivo central es la concreción de un derecho humano fundamental, sin el cual cualquier persona involucrada en juicio puede ser víctima de la arbitrariedad de los órganos perseguidores.

La reforma procesal penal es, en sí, un cambio cultural importante no sólo para la población, los delincuentes y las víctimas, sino que también, y especialmente, para los abogados particulares. En este esquema ya no es necesario incorporarse al Estado para prestar servicios de defensa penal, pero a cambio de eso se exige una mayor transparencia en la gestión y se le somete a una evaluación de resultados (factor desincentivante a la participación en las licitaciones llevadas a cabo). Además, se han dado señales en torno a los salarios de reservas y el costo por los servicios, lo que puede ser percibido como una intervención en el mercado, pero también como la introducción de mayor transparencia a una relación con los clientes, caracterizada por las asimetrías de información y los problemas de agencia. No deja de ser un camino notable que puede contribuir a establecer un sistema que premie al abogado a partir de sus propios méritos.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAYTELMAN, A. y M. DUCE (2003). *Evaluación de la reforma procesal penal: estado de una reforma en marcha*. Facultad de Derecho, Universidad Diego Portales, Santiago de Chile. Disponible en internet en: [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org).
- BROWN, D. (2004). «Rationing criminal defense entitlements: an argument from institutional design», en *Columbia Law Review*, vol. 104, núm. 3, pág. 801-836, Nueva York, Estados Unidos
- CAROCCA, A. (2002). *La defensa penal pública*. Lexis Nexis Conosur. Santiago de Chile.
- CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMÉRICAS, CEJA (2001-2004). «Proyecto de seguimiento de las reformas procesales penales en América Latina». Disponible en internet en: [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org).
- CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMÉRICAS, CEJA (2003). «Reporte del estado de la justicia en las Américas». Disponible en internet en: [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org).
- COLEGIO DE ABOGADOS DE CHILE (2000). «Sesión ampliada de 5 de junio de 2000 para revisar la propuesta de ley que crea la Defensoría Penal Pública». Santiago de Chile.
- CONGRESO NACIONAL (2001). «Historia de la ley que crea la Defensoría Penal Pública». Boletín núm. 2365-07, Biblioteca del Congreso Nacional. Valparaíso, Chile.
- CONGRESO NACIONAL (2001). «Ley núm. 19.718 que crea la Defensoría Penal Pública», 10 de marzo de 2001, Santiago de Chile.
- DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA (2003). «Resolución núm. 346 del 7 de abril de 2003 que fija arancel de los servicios de Defensa Penal Pública», Santiago de Chile.
- DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA (2003). «Resolución núm. 38 del 6 de febrero de 2003: bases administrativas generales para la licitación», Santiago de Chile.
- DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA (2004). «Cuenta pública del Defensor Nacional a la gestión del año 2003». Santiago de Chile.
- DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA (2004). «Resolución núm. 271 del 6 de diciembre de 2004 que modifica las bases administrativas generales para la licitación», Santiago de Chile.

- DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, UNIVERSIDAD DE CHILE (2000). «Determinación del mecanismo óptimo de licitaciones asociado a la Defensoría Penal Pública». Santiago de Chile.
- DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, UNIVERSIDAD DE CHILE (2004). «Evaluación del sistema de licitaciones en las regiones Cuarta, Quinta, Sexta, Octava y Novena». Santiago de Chile.
- DEPARTMENT FOR CONSTITUCIONAL AFFAIRS, REINO UNIDO (2000). «Criminal defence service: establishing a salaried defence service and draft code of conduct for salaried defenders employed by the Legal Services Commission». A Lord Chancellor's Department Consultation Paper. Londres.
- DEPARTMENT FOR CONSTITUCIONAL AFFAIRS, REINO UNIDO (2001). «Criminal Defence Service: establishing a salaried defence service: the government's conclusions». A Lord Chancellor's Department Consultation Paper. Londres.
- DEPARTMENT OF JUSTICE, ESTADOS UNIDOS (2000). «Contracting for indigent defense services: a special report». Bureau of Justice Assistance. Washington DC, Estados Unidos. Disponible en: internet en [www.usdoj.gov](http://www.usdoj.gov)
- DEPARTMENT OF JUSTICE, ESTADOS UNIDOS (2000). «Indigent defense services in large counties, 1999». Bulletin from Bureau of Justice Statistics. Washington DC, Estados Unidos Disponible en internet en: [www.usdoj.gov](http://www.usdoj.gov)
- DEPARTMENT OF JUSTICE, ESTADOS UNIDOS (2000). *Compendium of standards for indigent defense systems*. Washington DC, Estados Unidos. Disponible en internet en: [www.usdoj.gov](http://www.usdoj.gov)
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS, MINISTERIO DE HACIENDA (2003). «Evaluación al sistema de asistencia jurídica: Programa de Asistencia Jurídica, Corporaciones de Asistencia Judicial". Santiago de Chile. Disponible en internet en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl).
- DUCE, M. y C. RIEGO (2000). «La evolución histórica del proceso penal en Chile», en A. Carocca et ál., *Nuevo proceso penal*. Conosur Ltda. Santiago de Chile.
- FABELO, T. (2001). «What policymakers need to know to improve public defense systems». *Paper* presentado en la Executive Session on Public Defense, Boletín núm. 2. Escuela de Gobierno John F. Kennedy, Universidad de Harvard, Massachusetts, Estados Unidos.

- HORVITZ, M. E. (2002). «Estándares de prestación de defensa penal pública», en *Revista de Estudios de la Justicia* núm. 1. Centro de Estudios de la Justicia. Facultad de Derecho, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- INSTITUTO LIBERTAD Y DESARROLLO (1997). «Diseño de un sistema de defensa pública para la nueva justicia criminal». *Serie Opinión Social* núm. 41. Santiago de Chile.
- LEGAL SERVICES COMMISSION, REINO UNIDO (2003). «Public Defender Service: review of the second year of operation 2002/03». Disponible en internet en: [www.legalservices.gov.uk](http://www.legalservices.gov.uk)
- LEGAL SERVICES COMMISSION, REINO UNIDO (2004). «Putting clients first: public defender service annual report 2003/04». Disponible en internet en: [www.legalservices.gov.uk](http://www.legalservices.gov.uk).
- Lord Chancellor's Department, Reino Unido (1998). «White paper. Modernising justice», Londres.
- MINISTERIO DE JUSTICIA (2002). «Decreto Supremo núm. 495. Reglamento sobre licitaciones y prestación de la Defensa Penal Pública», 19 de agosto de 2002.
- MINISTERIO PÚBLICO (2001). «Estado actual de la reforma procesal penal, evaluación y proyecciones en su primer año de vida». Exposición del Fiscal Nacional en la Universidad Mayor de Temuco el día 20 de diciembre de 2001, en *Boletín de Jurisprudencia del Ministerio Público*, núm. 8. Santiago de Chile.
- MOLINA, C. (2002). «Entrega de servicios sociales: modalidades y cambios en América Latina». Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C., Estados Unidos.
- NÚÑEZ, J. y J. RIVERA (2002.). «Reforma procesal penal: implicancias, riesgos y ventajas de licitar servicios de defensa», en *Revista Economía y Administración*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- RHUDY, R. (1999). «Acceso a la justicia: modelos de asistencia jurídica», en Ch. Biebesheimer y C. Cordovez (editores). *La justicia más allá de nuestras fronteras: experiencias útiles para América Latina y El Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo, pág. 63-147. Washington D.C., Estados Unidos.

- RIEGO, C. (2002). «Primer informe comparativo proyecto de seguimiento de los procesos de reforma judicial en América Latina». Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Santiago de Chile.
- SPANGENBERG GROUP (2000). «The importance of private bar involvement in the nation's indigent defense system», en *The Spangenberg Report*, vol. 5, issue 4. Massachusetts, Estados Unidos.
- TAVOLARI, R. (2002). «Estándares básicos de actuación de la defensa penal», en *Revista de Estudios de la Justicia* núm. 1. Centro de Estudios de la Justicia. Facultad de Derecho, Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- UNIDAD COORDINADORA DE LA REFORMA PROCESAL PENAL, MINISTERIO DE JUSTICIA (2004). «Encuesta de opinión sobre la reforma procesal penal». Disponible en internet en: [www.minjusticia.cl/reforma](http://www.minjusticia.cl/reforma).
- UNIDAD COORDINADORA DE LA REFORMA PROCESAL PENAL, MINISTERIO DE JUSTICIA (Comisión de Expertos) (2003). «Documento de la Comisión nombrada para revisar y evaluar la marcha y funcionamiento del nuevo sistema de enjuiciamiento criminal». Santiago de Chile.
- VARGAS, J. E. (1997). «La reforma a la justicia criminal en Chile: el cambio del rol estatal». Memoria para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile. Santiago de Chile.

#### OTRAS FUENTES

Artículos de prensa de los diarios *El Mercurio*, *La Tercera* y diarios regionales.

## VIII. ESTUDIOS DE CASO

### PUBLICADOS EN 1996

**Estudio de Caso N° 1**  
LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN PARAGUAY.  
*César Pastore Britos.*

**Estudio de Caso N° 2**  
AZÚCAR: MERCOSUR Y RECONVERSIÓN, EL CASO CALNU (URUGUAY).  
*Fernando Correa Alsina.*

**Estudio de Caso N° 3**  
EL LITIO: UNA PERSPECTIVA FALLIDA PARA BOLIVIA.  
*Walter Orellana Rocha.*

**Estudio de Caso N° 4**  
EL ESTUDIO DE CASO COMO INSTRUMENTO PEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS.  
*Ramón Borges Méndez.*

**Estudio de Caso N° 5**  
INCENTIVOS A LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN BOLIVIA: UNA CONFRONTACIÓN ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.  
*Patricia Noda Videá.*

**Estudio de Caso N° 6**  
EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES PERUANO Y EL MECANISMO DE LA PENSIÓN MÍNIMA.  
*María Lila Iwasaki.*

**Estudio de Caso N° 7**  
LA PRIVATIZACIÓN DEL ÁREA DE CARGA DE LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO EN CHILE: ¿UNA NEGOCIACIÓN ATÍPICA?  
*Cristián Saieb Mena.*

**Estudio de Caso N° 8**  
DE LO ERRÁZURIZ A TIL-TIL: EL PROBLEMA DE LA DISPOSICIÓN FINAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS EN SANTIAGO.  
*Sandra Lerda y Francisco Sabatini.*

**Estudio de Caso N° 9**  
CONSTRUCCIÓN DE UNA CÁRCEL ESPECIAL PARA MILITARES: LECCIONES Y DESAFÍOS DE GOBERNABILIDAD EN LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA CHILENA.  
*Soledad Ubilla.*

**Estudio de Caso N° 10**  
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO: EL CASO DE LA ASISTENCIA PÚBLICA EN SANTIAGO.  
*Cecilia Montero y Carlos Vignolo.*

**Estudio de Caso N° 11**  
CONTROL Y RESPONSABILIDAD EN GOBIERNOS LOCALES: DESAFÍOS INSTITUCIONALES DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA.  
*Claudio Orrego Larrain.*

### PUBLICADOS EN 1997

**Estudio de Caso N° 12**  
MITOS Y HECHOS DEL PROGRAMA DE VIVIENDA BÁSICA EN SANTIAGO DE CHILE: UNA MIRADA DESDE LOS BENEFICIARIOS.  
*Fernando Díaz Mujica.*

**Estudio de Caso N° 13**  
GESTIÓN TERRITORIAL DEL FOMENTO PRODUCTIVO: UNA OBSERVACIÓN A LA PYME FORESTAL DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO.  
*Liliana Cannobbio Flores.*

**Estudio de Caso N° 14**  
LA REFORMA PREVISIONAL BOLIVIANA Y EL CASO DEL INCENTIVO AL TRASPASO.  
*Luis Gonzalo Urcullo Cossío.*

**Estudio de Caso N° 15**  
GÉNERO, SALUD Y POLÍTICAS PÚBLICAS, DEL BINOMIO MADRE-HIJO A LA MUJER INTEGRAL.  
*Alejandra Faúndez Meléndez.*

**Estudio de Caso N° 16**  
ESTUDIO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN SECTORIAL EN BOLIVIA.  
*Julio Waldo López Aparicio.*

**Estudio de Caso N° 17**  
LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO EN ECUADOR. EL CASO DEL SISTEMA DEL OLEODUCTO TRANSECUATORIANO.  
*Luis Esteban Lucero Villarreal.*

**Estudio de Caso N° 18**  
LA GESTIÓN COLECTIVA DEL DERECHO DE AUTOR Y LOS DERECHOS CONEXOS: INSTRUMENTO DE PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD.  
*Marvin Francisco Discua Singh.*

## PUBLICADOS EN 1998

### Estudio de Caso N° 19

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA PROMOVER LA PERMANENCIA DE PROFESIONALES CALIFICADOS EN EL SERVICIO PÚBLICO PERUANO. EL CASO DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

*Juan Carlos Cortázar Velarde.*

### Estudio de Caso N° 20

LA CRISIS DE LAS UVAS ENVENENADAS.

*Claudio Rodolfo Rammsy García.*

### Estudio de Caso N° 21

LOS DETERMINANTES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE HAITÍ (ELEMENTOS PARA EL DEBATE).

*Michel-Ange Pantal.*

### Estudio de Caso N° 22

REGULACIÓN DE SEGUROS PRIVADOS DE SALUD: LA EXPERIENCIA EN CHILE DE LA SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD PREVISIONAL (ISAPRES).

*Cecilia Má, Yajaira Rivera, Livia Sánchez.*

### Estudio de Caso N° 23

LA REFORMA A LA JUSTICIA CRIMINAL EN CHILE: EL CAMBIO DEL ROL ESTATAL.

*Juan Enrique Vargas Viancos.*

### Estudio de Caso N° 24

EL ROL DE LA SUPERINTENDENCIA PARA LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA LIBRE COMPETENCIA EN EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN VENEZOLANO.

*David Mieres Valladares.*

### Estudio de Caso N° 25

CONCERTACIÓN Y POLÍTICA EDUCATIVA EN ARGENTINA (1984 - 1996).

*Alejandro Esteban Rodríguez.*

### Estudio de Caso N° 26

POLÍTICA AMBIENTAL EN COSTA RICA: ANÁLISIS DEL PROYECTO DE USO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES EN LAS COMUNIDADES RURALES DE LA REGIÓN CHOROTEGA.

*Georgina Paniagua Ramírez.*

### Estudio de Caso N° 27

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD EN LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. UN ESTUDIO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FINANCIAMIENTO.

*Sixto Carrasco Vielma.*

### Estudio de Caso N° 28

LA PRIVATIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ.

*Leopoldo Arosemena Yabar-Dávila.*

### Estudio de Caso N° 29

DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA PARTICIPACIÓN POPULAR Y POLÍTICA PARA UNA COMPATIBILIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO NACIONAL.

*José Antonio Terán Carreón.*

### Estudio de Caso N° 30

LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE MÉXICO: EFECTOS EN EL CASO DE LA RELACIÓN BILATERAL MÉXICO - CHILE.

*Ana María Güémez Perera.*

### Estudio de Caso N° 31

LA LEY N° 19.490: IMPLICACIONES Y PROYECCIONES DEL MANEJO DE UNA CRISIS: EL CASO DEL PERSONAL NO MÉDICO DE SALUD.

*Claudia Muñoz Salazar.*

## PUBLICADOS EN 1999

### Estudio de Caso N° 32

LA POBREZA, LA DESIGUALDAD Y LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ DE HOY: UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA.

*Nelson Shack Yalta.*

### Estudio de Caso N° 33

PROGRAMA CHILE-BARRIO: ¿UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PÚBLICA INNOVADORA EN ASENTAMIENTOS PRECARIOS?

*María Gabriela Rubilar Donoso.*

### Estudio de Caso N° 34

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, INNOVACIONES NECESARIAS EN EL SISTEMA DE SALUD OCUPACIONAL DEL PERÚ.

*Cecilia Má Cárdenas.*

### Estudio de Caso N° 35

EL ROL REGULADOR DEL ESTADO EN OBRAS VIALES CONCESIONADAS.

*Ricardo Cordero Vargas.*

**PUBLICADOS EN 1999****Estudio de Caso N° 36**

MODERNIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENCIÓN A NIÑOS Y ADOLESCENTES EN VENEZUELA: EL CASO DE LAS REDES LOCALES DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA.

*Luzmari Martínez Reyes.*

**Estudio de Caso N° 37**

CULTURA CIUDADANA: LA EXPERIENCIA DE SANTAFÉ DE BOGOTÁ (1995 - 1997).

*Pablo Franky Méndez.*

**Estudio de Caso N° 38**

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN JUVENIL Y MERCADO DEL TRABAJO EN VENEZUELA (1990 - 1997).

*Urby Pantoja Vásquez.*

**Estudio de Caso N° 39**

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS CONTRA LA CORRUPCIÓN COMO UN MODO DE CONSOLIDAR LOS PROCESOS DEMOCRÁTICOS: EL CASO ARGENTINO

*Irma Miryam Monasterolo.*

**Estudio de Caso N° 40**

EL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO EN CHILE: DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y PROPUESTA PARA MEJORAR SU GESTIÓN.

*César Chanamé Zapata.*

**Estudio de Caso N° 41**

REFORMA AL SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LOS DOCENTES DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN BOLIVIA.

*Teresa Reinaga Joffré.*

**Estudio de Caso N° 42**

LA NEGOCIACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA EN CHILE (1983 - 1989).

*Justo Tovar Mendoza.*

**PUBLICADOS EN 2000****Estudio de Caso N° 43**

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL FINANCIAMIENTO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR, UNIVERSIDADES ESTATALES Y UNIVERSIDADES PRIVADAS CON APORTES 1981-1989 Y 1990-1998.

*Julio Castro Sepúlveda.*

**Estudio de Caso N° 44**

INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: ALGUNAS PROPUESTAS PARA EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CHILENO.

*Danae de los Ríos Escobar.*

**Estudio de Caso N° 45**

POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN REGIONES A LA LUZ DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO CHILENA.

*Jorge Menéndez Gallegos.*

**Estudio de Caso N° 46**

ANÁLISIS DE LAS SEÑALES ECONÓMICAS EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EN BOLIVIA.

*Jorge Ríos Cueto.*

**Estudio de Caso N° 47**

POTENCIALIDADES DE LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL EN VENEZUELA.

*Edgar Rojas Calderón.*

**Estudio de Caso N° 48**

ANÁLISIS DE LA REFORMA DE PENSIONES EN EL SALVADOR

*Irma Lorena Dueñas Pacheco.*

**Estudio de Caso N° 49**

EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA REGULATORIA DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN BOLIVIA.

*Tatiana Genuzio Patzi.*

**Estudio de Caso N° 50**

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ESPACIO LOCAL: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CIUDADANÍA EN CHILE.

*Roberto Godoy Fuentes.*

**Estudio de Caso N° 51**

GESTIÓN DE BILLETES EN EL BANCO CENTRAL.

*John Vela Guimet.*

**Estudio de Caso N° 52**

EL CRÉDITO COMO INSTRUMENTO PARA FINANCIAR EL ACCESO Y LA MANTENCIÓN DE ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE.

*Juan Salamanca Velázquez.*

## PUBLICADOS EN 2001

### Estudio de Caso N° 53

EL NUEVO MODELO DE JUSTICIA PENAL ADOLESCENTE DE NICARAGUA.

*Raquel del Carmen Aguirre.*

### Estudio de Caso N° 54

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.

*Humberto Rosso Morales.*

### Estudio de Caso N° 55

EDUCACIÓN SUPERIOR EN NICARAGUA: ¿EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO?

*Emilio Porta Pallais.*

### Estudio de Caso N° 56

SEGURO DE DESEMPLEO EN CHILE.

*Juan Pablo Severin Concha.*

### Estudio de Caso N° 57

FORMACIÓN DOCENTE: CENTROS REGIONALES DE FORMACIÓN DE PROFESORES (CERP).

*Juan Eduardo Serra Medaglia.*

### Estudio de Caso N° 58

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. EL CASO CHILENO (1994 - 2000).

*Alvaro Vicente Ramírez Alujas.*

### Estudio de Caso N° 59

CONTENCIÓN DE COSTOS EN MEDICAMENTOS: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL CASO CHILENO.

*Lucas Godoy Garraza.*

### Estudio de Caso N° 60

LA REFORMA CONSTITUCIONAL ECUATORIANA DE 1998: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNABILIDAD.

*Fernando Pachano Ordóñez.*

## PUBLICADOS EN 2002

### Estudio de Caso N° 61

EL ENFOQUE DE GÉNERO DENTRO DEL PROGRAMA DE REFORMA DEL SERVICIO CIVIL NICARAGÜENSE: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL.

*María Andrea Salazar Mejía.*

### Estudio de Caso N° 62

REFORMA AL SISTEMA DE PENSIONES EN COSTA RICA: EVALUACIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN.

*Cinthya Arguedas Gourzong.*

### Estudio de Caso N° 63

LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO MÁS ALLÁ DE LO ESTATAL: EL CASO DEL FONDO DE RECONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL EJE CAFETERO (FOREC) EN COLOMBIA.

*Jorge Iván Cuervo Restrepo.*

### Estudio de Caso N° 64

INSERCIÓN LABORAL JUVENIL: ANÁLISIS DE VARIABLES RELEVANTES Y PERSPECTIVAS DE POLÍTICA.

*Sergio Antonio Ibáñez Schuda.*

### Estudio de Caso N° 65

LA DEMANDA POR JUSTICIA UN PROBLEMA DE POLÍTICA PÚBLICA.

*Rafael Mery Nieto.*

### Estudio de Caso N° 66

ANÁLISIS DE IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE.

*Carlos René Martínez Calderón.*

### Estudio de Caso N° 67

ESTRUCTURA DEL EMPLEO POR GÉNERO Y ANÁLISIS DE LA CONCENTRACIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN EL SECTOR TERCIARIO.

*Paula Ximena Quintana Meléndez.*

### Estudio de Caso N° 68

RENDIMIENTO ESCOLAR EN CHILE EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS: ¿QUÉ NOS MUESTRA LA NUEVA EVIDENCIA?

*Claudia Marcela Peña Barría.*

### Estudio de Caso N° 69

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ESCOLARES DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL PERÚ.

*José Carlos Chávez Cuentas.*

**PUBLICADOS EN 2003****Estudio de Caso N° 70**

COSTA RICA: IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE.

*Leonardo José Salas Quirós.*

**Estudio de Caso N° 71**

DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE CHILE EN LOS AÑOS 1990 Y 2000.

*Paula Daniela Bustos Muñoz.*

**Estudio de Caso N° 72**

VIABILIDAD DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN BOLIVIA (1990 - 2001).

*Juan Carlos Camacho Encinas.*

**Estudio de Caso N° 73**

LA POLÍTICA Y PROGRAMAS SOCIALES INTEGRALES DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA: UN DESAFÍO A LA GESTIÓN PÚBLICA.

*Valeria Andrea Sánchez de Buglio.*

**Estudio de Caso N° 74**

INCENTIVOS A ESCUELAS Y MAESTROS: LA EXPERIENCIA DEL "PLAN DE ESTÍMULOS A LA LABOR EDUCATIVA INSTITUCIONAL" EN EL SALVADOR.

*Juan Carlos Rodríguez.*

**Estudio de Caso N° 75**

COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CHILE. SU EVOLUCIÓN Y EFECTOS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO 1990 - 2000.

*Carmen Gloria Marambio Ortiz.*

**PUBLICADOS EN 2004****Estudio de Caso N° 76**

POBLACIÓN PENAL Y MERCADO LABORAL: UN MODELO EMPÍRICO PARA EL PERÍODO 1982-2002 EN LA REGIÓN METROPOLITANA.

*Antonio Frey Valdés.*

**Estudio de Caso N° 77**

LA PROMESA DE LAS COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS: EL CASO DE CHILECOMPRA (2000-2003).

*Karen Angelika Hussmann.*

**Estudio de Caso N° 78**

UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES CHILENAS.

*Víctor Contreras Zavala.*

**Estudio de Caso N° 79**

AÑOS DE ESTUDIO Y SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN NICARAGUA EL CASO DE LA RED DE PROTECCIÓN SOCIAL

*José Ramón Laguna Torres.*

**Estudio de Caso N° 80**

LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO. EL DESAFÍO DE LA REGIÓN DE O'HIGGINS.

*Marlene Sepúlveda Cancino.*

**Estudio de Caso N° 81**

MUNICIPIOS EFECTIVOS EN EDUCACIÓN.

*María Angélica Pavez García.*

## **PUBLICADOS EN 2005**

### **Estudio de Caso N° 82**

EFECTOS EN LOS SECTORES AGROPECUARIOS Y AGROINDUSTRIAL CHILENO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE CHILE Y COSTA RICA.

*Mauricio Reyes Reyes.*

### **Estudio de Caso N° 83**

AUTONOMÍA DE LAS FINANZAS LOCALES EN PERÚ.

*Mónica Tesalia Valcárcel Bustos.*

### **Estudio de Caso N° 84**

INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, UNA NECESIDAD URGENTE PARA CHILE: EL FONDO PARA EL ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

*María Elisa Ansoleaga Moreno.*