



ACTA

CONSEJO DE LA ACADEMIA JUDICIAL SESIÓN ORDINARIA N° 401

En Santiago de Chile, a 26 de agosto de 2020, siendo las 14:30 horas, se reunió de manera virtual el Consejo Directivo de la Academia Judicial, presidido por el señor Guillermo Silva Gundelach, presidente de la Corte Suprema; con la asistencia de los consejeros señor Arturo Prado Puga, ministro de la Corte Suprema; señora Lya Cabello Abdala, fiscal judicial de la Corte Suprema; señor Alejandro Vera Quilodrán, ministro de la Corte de Apelaciones de Temuco; señor Alejandro Gómez Cortés, presidente del Colegio de Abogados de Valparaíso A.G.; señora Carmen Domínguez Hidalgo, académica; y el señor Gonzalo Berríos Díaz, académico. Estuvo presente el director de la Academia Judicial, Juan Enrique Vargas Viancos. Actuó como secretaria de actas la abogada, Bárbara Urrejola Scolari.

Excusaron su presencia el señor Omar Astudillo Contreras, ministro de la Corte de Apelaciones de Santiago; y, el ministro y el subsecretario de Justicia, habiendo asistido por el Ministerio de Justicia el abogado señor Héctor Mery Romero, quien participó de la sesión sin derecho a voto.



ACTA

CONSEJO DE LA ACADEMIA JUDICIAL SESIÓN ORDINARIA N° 401

En Santiago de Chile, a 26 de agosto de 2020, siendo las 14:30 horas, se reunió de manera virtual el Consejo Directivo de la Academia Judicial, presidido por el señor Guillermo Silva Gundelach, presidente de la Corte Suprema; con la asistencia de los consejeros señor Arturo Prado Puga, ministro de la Corte Suprema; señora Lya Cabello Abdala, fiscalía judicial de la Corte Suprema; señor Alejandro Vera Quilodrán, ministro de la Corte de Apelaciones de Temuco; señor Alejandro Gómez Cortés, presidente del Colegio de Abogados de Valparaíso A.G.; señora Carmen Domínguez Hidalgo, académica; y el señor Gonzalo Berríos Díaz, académico. Estuvo presente el director de la Academia Judicial, Juan Enrique Vargas Viancos. Actuó como secretaria de actas la abogada, Bárbara Urrejola Scolari.

Excusaron su presencia el señor Omar Astudillo Contreras, ministro de la Corte de Apelaciones de Santiago; y, el ministro y el subsecretario de Justicia, habiendo asistido por el Ministerio de Justicia el abogado señor Héctor Mery Romero, quien participó de la sesión sin derecho a voto.

La tabla de esta sesión contempló los siguientes puntos:

1. Aprobación del acta N° 400.
2. Programación 2021 del Programa de Perfeccionamiento.
3. Programación 2021 del Programa de Formación.
4. Propuesta de pasantías virtuales de los Programas de Formación y Habilitación.
5. Jurado y premio del círculo de estudios.
6. Adjudicación de materiales docentes.
7. Varios.

Los acuerdos adoptados fueron los siguientes:

1. Se da por aprobada el acta de la sesión Nro. 400.
2. Respecto al Programa de Perfeccionamiento, el director presenta al consejo la propuesta de programación para el año 2021, señalando que se utilizaron como antecedentes para la elaboración de dicha propuesta el estudio sobre detección de necesidades de capacitación, especialmente las encuestas realizadas a los distintos miembros del Poder Judicial y el informe de evaluación de los cursos en línea, documentos que fueron adjuntados a la citación y que se anexan con los números I y II a la presente acta. El consejo acuerda aprobar en general la propuesta del director respecto a la programación de cursos

propuestos para el Programa de Perfeccionamiento 2021, con las siguientes indicaciones: i) los consejeros harán llegar propuestas de nuevos cursos que dicen relación fundamentalmente con temas de contingencia jurídica y de actualización en temas sustantivos; ii) las propuestas de cursos se harán llegar vía correo electrónico y serán dirimidas por esta misma vía, y iii) los cursos propuestos que sean aprobados serán incorporados a la malla ya aprobada, en la modalidad de cursos presenciales. La malla de cursos aprobada en general se anexa a la presente acta con el número III.

3. Respecto al Programa de Formación, el director presenta a los señores consejeros la propuesta de programación y calendarización para el año 2021, que contempla la realización de los procesos de selección para los programas 78, 79 y 80, indicando que los exámenes de conocimientos se realizarían de manera presencial a partir del mes de marzo de 2021, adoptando una serie de medidas de resguardo en atención a la emergencia sanitaria con motivo del Coronavirus. El consejo acuerda no aprobar la programación propuesta para el Programa de Formación 2021, y que se presente una nueva propuesta que contemple la posibilidad de tomar los exámenes de conocimiento contemplados en los procesos de selección, de manera virtual.

4. El director presenta al consejo una propuesta para la realización de las pasantías correspondientes al Programa de Formación N° 77 y al Programa de Habilitación N° 38, de manera virtual. El consejo aprueba

La propuesta para pasantías virtuales presentada por el director, la que se anexa a la presente acta con el número IV.

5. Respecto a los Círculos de Estudio en materia civil y penal, el director informa al consejo que se está realizando la última etapa, que consiste en la elaboración de una tesina o monografía por parte de cada participante, con la guía del docente a cargo de cada círculo. Como culminación de este proceso, se debe elegir, por parte de un jurado, el mejor texto en cada uno de dichos círculos, a fin de otorgarles como premio un reconocimiento y una mención en la publicación de sus textos que realizaría Ediciones DER. Asimismo, el director propone la estructura del jurado, que estaría compuesto por un/a docente de la materia que se trate, un/a ministro/a de Corte Suprema y el representante de Ediciones DER, Luis Cordero. El consejo acuerda aprobar los premios y la estructura del jurado propuesta, con las siguientes indicaciones: i) incorporar no sólo a un académico de cada área, sino también a un abogado de ejercicio en cada uno, que a su vez sea académico; ii) los señores consejeros enviarán propuestas de nombres de académicos y abogados para integrar el jurado vía correo electrónico, propuestas que serán dirimidas por esta misma vía; iii) las propuestas de académicos y abogados deberán considerar el criterio regional; iv) que los ministros que lo integren sean el señor Haroldo Brito (para el círculo en materia penal) y la señora Rosa María Maggi (para el círculo en materia civil).

6. El director somete al consejo la decisión para la adjudicación del concurso sobre elaboración de materiales docentes sobre organización y funcionamiento de los tribunales. El consejo acuerda adjudicar la realización de dichos materiales docentes de la siguiente forma: i) en el caso de aquellos materiales que recibieron postulaciones únicas, a los equipos únicos que se presentaron, y, ii) en el caso del material que recibió dos postulaciones, al equipo que obtuvo mayor puntaje en la evaluación, es decir, al equipo n° 1 conformado por doña Rommy Rutherford y don Alexander Olbertz. La tabla de resultados de la evaluación de dicho concurso se anexa a la presente acta con el número V.

7. En cuanto a los temas varios:

a. El director presenta la propuesta de homologación de 78 programas y cursos de postgrado, una vez hecho el análisis de calidad y pertinencia que exige el protocolo para la homologación de actividades de perfeccionamiento dictadas por terceros, indicando que se propone homologar aquellos 53 programas y cursos que dicen relación con el quehacer judicial, y que corresponden a las áreas de derecho, psicología y trabajo social y de gestión y administración; y no homologar aquellos 25 programas y cursos que corresponden a otras áreas y que no dicen relación con el quehacer judicial. El consejo acuerda homologar los cursos y programas señalados de acuerdo al criterio propuesto por el director, es decir, aquellos que corresponden a las áreas de

derecho, psicología y trabajo social y de gestión y administración, excluyendo a aquellos cursos y programas categorizados como otros. El listado de cursos y programas propuestos para homologación se anexa a la presente acta con el número VI.

b. El director informa al consejo respecto del proceso de habilitación del nuevo edificio de la Academia Judicial de Av. España. Específicamente, informó que la fecha de entrega del terreno e inicio de las obras se aplazó para el 5 de octubre de este año y que, respecto de los cambios solicitados al proyecto por la Academia y que se encuentran técnicamente aprobados, se recibió una respuesta inicial negativa por parte del Ministerio de Desarrollo Social, pero finalmente se abrieron a la posibilidad de evaluar un informe sobre las implicancias y consecuencias de las siguientes tres alternativas: (i) volver a la etapa de diseño del proyecto; (ii) realizar las modificaciones propuestas, y (iii) no realizarlas. El informe solicitado será elaborado por la Corporación Administrativa del Poder Judicial con la participación del director de la Academia.

c. El director informa al consejo que se encuentra en conversaciones con el Ministerio Secretaría General de Gobierno para la firma de un convenio macro sobre interconexión con reparticiones públicas, especialmente con el Registro Civil, lo que facilitará la

operación del Sistema Informático de Gestión Académica que se encuentra desarrollando la Academia.

d. El director informa al consejo sobre la idea de desarrollar un proyecto conjunto con la Corporación Administrativa del Poder Judicial con el fin de enfrentar las brechas en materia tecnológica que existen al interior del Poder Judicial, definiendo estándares de competencias digitales básicas y elaborando una certificación de competencias digitales que integren cursos y evaluaciones.

e. El director informa al consejo respecto de los juicios que se encuentran pendientes en contra de la Academia:

- Respecto del juicio laboral, informa que aún no se ha resuelto la admisibilidad del recurso de unificación de jurisprudencia, y que, respecto de la publicación que se realizó en el diario El Mercurio sobre este juicio, le parece pertinente dejar constancia de que en ningún caso la decisión de despido del trabajador, adoptada por el anterior director, habría sido motivada por el interés del director entrante de nombrar a una persona de su confianza en dicho cargo. El director señala que, si bien el director anterior le informó su decisión respecto al despido, las razones que le esgrimió se limitaron exclusivamente a cuestiones vinculadas al desempeño laboral del trabajador, y que, para cubrir posteriormente ese cargo, se llamó a un concurso público, en el que fue designada una persona que no conocía y con la que no tenía vínculo alguno.

- Sobre este punto, la consejera señora Cabello señala que la decisión sobre el despido adoptada por el anterior director fue conocida en su momento por el Consejo Directivo, y que los motivos obedecieron a razones de desempeño del funcionario y en ningún caso para que el futuro director pudiese nombrar a alguien de su confianza;
- Respetto del recurso de protección presentado, señala se encuentra pendiente en la Corte Suprema, que la Academia se hizo parte y solicitó alegatos, y que se dio cuenta en la tercera sala para que se conozca de manera preferente.

f. El director informa al consejo que, respecto del proceso de planificación estratégica, ya se cuenta con el informe final, el que será enviado a los señores consejeros para que puedan revisarlo antes de la próxima sesión de consejo.

Siendo las 16.20 horas se pone término a la reunión.



Sr. Guillermo Silva G.

Signed by: Arturo Prado
Signed at: 2020-10-01 12:11:08 -03:00
Reason: Witnessing Arturo Prado

Arturo Prado
ACADEMIA
JUDICIAL
CHILE

Sr. Arturo Prado P.

Signed by: Lya Cabello Abdala
Signed at: 2020-10-01 13:26:49 -03:00
Reason: Witnessing Lya Cabello Abdala

Lya Cabello Abdala

Sra. Lya Cabello A.

Signed by: Alejandro Vera Quiñodrán
Signed at: 2020-10-03 13:29:28 -03:00
Reason: Witnessing Alejandro Vera

Alejandro Vera Quiñodrán

Sr. Alejandro Vera Q.

Signed by: Carmen Dominguez
Signed at: 2020-10-01 11:21:01 -03:00
Reason: Witnessing Carmen Dominguez

Carmen Dominguez



Sra. Carmen Dominguez H.

Signed by: Alejandro Gomez Cortes
Signed at: 2020-10-01 10:43:39 -03:00
Reason: Witnessing Alejandro Gomez

Alejandro Gomez Cortes

Sr. Alejandro Gómez C.

Signed by: gberrios
Signed at: 2020-10-01 11:17:55 -03:00
Reason: Witnessing gberrios



Gonzalo Berríos Díaz

Sr. Gonzalo Berríos D.

Signed by: Hector Mery
Signed at: 2020-10-01 10:07:00 -03:00
Reason: Witnessing Hector Mery

Hector Mery

Sr. Héctor Mery R.

ANEXOS

- I. INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**
- II. INFORME DE EJECUCIÓN DE CURSOS EN LÍNEA.**

- III. PROPUESTA MALLA PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO 2021.
- IV. PROPUESTA PASANTÍAS EN LÍNEA PROGRAMA DE FORMACIÓN N° 77 Y PROGRAMA DE HABILITACIÓN N° 38 2020.
- V. RESULTADOS EVALUACIÓN CONCURSO MATERIALES DOCENTES.
- VI. PROPUESTA DE PROGRAMAS PARA HOMOLOGACIÓN.

I. INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES 2020 ACADEMIA JUDICIAL

<u>I.</u>	<u>Introducción</u>	2
<u>II.</u>	<u>Metodología</u>	4
<u>III.</u>	<u>Resultados proceso de Detección de Necesidades Academia Judicial 2020</u>	8
<u>1.</u>	<u>Necesidades institucionales de capacitación Judicial.</u>	8
<u>a)</u>	<u>Necesidades que emanan de compromisos internacionales asumidos por el Estado de Chile.</u>	9
<u>b)</u>	<u>Necesidades que emanan de decisiones estratégicas del Poder Judicial.</u>	
		29
<u>2.</u>	<u>Análisis de necesidades Escalafón primario</u>	39
<u>a)</u>	<u>Ministro de Corte de Apelaciones</u>	39
<u>b)</u>	<u>Fiscal Judicial de Corte de Apelaciones.</u>	46
<u>c)</u>	<u>Relatores</u>	53
<u>d)</u>	<u>Juez/a civil</u>	60
<u>e)</u>	<u>Juez de tribunal de juicio oral en lo penal</u>	66
<u>f)</u>	<u>Juez de garantía</u>	74
<u>g)</u>	<u>Juez de familia</u>	81
<u>h)</u>	<u>Juez de letras del trabajo</u>	89
<u>i)</u>	<u>Juez de tribunal de competencia común</u>	97
<u>j)</u>	<u>Secretario/a de juzgado de letras</u>	103
<u>3.</u>	<u>Análisis de necesidades Escalafón secundario</u>	109

<u>a) Administrador (se extiende a Jefes de Unidades)</u>	110
<u>b) Consejeras(os) técnicas(os)</u>	117
<u>4. Análisis de necesidades del escalafón de empleados</u>	124
<u>a) Necesidades comunes de los empleados</u>	124
<u>b) Necesidades específicas a cada ámbito de desempeño</u>	129
<u>IV. Conclusiones</u>	142

I. Introducción

La detección de necesidades constituye un proceso esencial en toda institución de formación y capacitación de adultos. Corresponde al *“Proceso de identificación de, habilidades y actitudes específicas que permitirán a los integrantes de una organización optimizar el desempeño de sus funciones, a fin de contribuir al logro de los objetivos de la misma.”*¹. Es un proceso de recolección y análisis de datos que permite identificar, cuantificar y priorizar las diferentes necesidades de aprendizaje que la institución educativa debe enfrentar para cumplir con sus objetivos, aumentando la pertinencia, focalización e impacto de sus intervenciones.

Desde los inicios de la Academia Judicial, se han realizado estudios de detección de necesidades utilizando diversos dispositivos metodológicos que combinaban o alternaban metodologías cualitativas y cuantitativas. En el año 2013, se diseñó un proceso de detección de necesidades de capacitación centrado en el Programa de perfeccionamiento, basado en visitas a terrenos con entrevistas

¹ Dugan Laird, Elwood F. Holton, Sharon S. Naqui (2003) « Approaches To Training And Development ». Third Edition.

individuales y grupales a nuestros destinatarios, además de otras fuentes de información relevantes.

Durante el año 2019, el Consejo Directivo de la Academia Judicial decidió cambiar este proceso y encomendó el diseño de una nueva metodología de detección de necesidades que nutriera todos los programas y actividades de la Academia Judicial, que permitiera entregar informaciones cuantitativas además de cualitativas, y que incluyera las obligaciones legales a considerar en nuestra oferta y los lineamientos estratégicos del Poder Judicial. Después de evaluar los procesos de detección de necesidades anteriores se elaboró y aprobó un nuevo procedimiento y metodología de detección de necesidades para la Academia Judicial, lo cual quedó establecido en el Acta N° 387, de fecha 26 de junio de 2019. Se trata de un sistema que busca aumentar el impacto de nuestras acciones de capacitación y perfeccionamiento. Para lograr impactar en las prácticas judiciales concretas, se combinó la búsqueda de necesidades institucionales con las demandas específicas de nuestros destinatarios. Se integran entonces necesidades asociadas a obligaciones legales, a requerimientos del sistema de justicia, a orientaciones estratégicas del Poder Judicial, así como a los desafíos asociados al ejercicio de los diferentes cargos de los destinatarios. Este nuevo procedimiento tiene como principios rectores, el ser un sistema:

- **Integral:** Que considera las necesidades de capacitación de los diferentes integrantes del Poder Judicial y debe direccionar el trabajo de todos los Programas y actividades de la Academia Judicial.
- **Multinivel:** Se identifican necesidades de distinto tipo y naturaleza (obligaciones internacionales, políticas sistema judicial, orientaciones estratégicas Poder Judicial, requerimientos funcionales de cargo).
- **Funcional:** Se utiliza como unidad de análisis el cargo y sus funciones específicas, las cuales orientan y permiten identificar y priorizar las necesidades más relevantes y prioritarias.

- **Objetivo:** Se complementa la visión de los respectivos destinatarios con otras fuentes de informaciones primarias y secundarias buscando que, la visión de ocupantes del cargo, sea complementada por jefatura directa e información contextual organizacional y sistémica.
- **Priorización y cuantificación:** a partir de información obtenida, se debe poder priorizar y cuantificar las necesidades existentes.

El presente proceso de detección de necesidades comenzó a fines del año 2019. En paralelo al análisis de las obligaciones legales y prioridades estratégicas del Poder Judicial asociadas a la capacitación, se realizaron dos estudios en terreno a través de metodología de encuesta. En el primero, se trabajó con integrantes del escalafón primario y secundario. Se generaron perfiles de cargo para la capacitación y aplicó un cuestionario de levantamiento de necesidades de capacitación a 991 integrantes de los Escalafones Primario y Secundario del Poder Judicial. El segundo estudio, tuvo como destinatarios a los integrantes del Escalafón de empleados. Después de identificar ámbitos de desempeño genéricos, se diseñó y aplicó un cuestionario de levantamiento y priorización de necesidades a 2192 integrantes del Escalafón de Empleados y a 240 jefaturas de los mismos.

Este documento integra los diferentes insumos que componen el proceso de detección de necesidades de la Academia Judicial del año 2020. Se describe el proceso y principales resultados obtenidos en las tres fases de trabajo de detección de necesidades de capacitación realizadas. Con este objetivo, se comienza por describir brevemente la metodología utilizada para elaborar el presente informe. Posteriormente, se presentan los principales resultados obtenidos. Se comienza por describir las principales necesidades identificadas en relación a las obligaciones legales, a políticas del sistema de justicia y orientaciones estratégicas del Poder Judicial. Una vez identificadas ese tipo de necesidades, se presentan las principales necesidades detectadas en cada uno de los cargos del escalafón Primario y Secundario, así como en los ámbitos de

desempeño de los integrantes del Escalafón de Empleados. Finalmente, y a modo de conclusiones, se comparten algunos análisis transversales de los resultados obtenidos y se entrega una tabla de síntesis de todas las necesidades identificadas.

II. Metodología

El presente informe da cuenta de los principales resultados obtenidos en el proceso de detección de necesidades 2020 de la Academia Judicial. El objetivo general de este proceso fue “identificar las principales necesidades de capacitación de los integrantes de los escalafones primario, secundario y de empleados del Poder Judicial, en función de las obligaciones legales existentes, de los lineamientos estratégicos del Poder Judicial y de los desafíos de desempeño asociados a las funciones de cada uno de sus cargos”.

Para cumplir con este objetivo general, se trabajaron los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las necesidades de capacitación asociadas a las obligaciones internacionales y nacionales que recaen en nuestros destinatarios, así como a las políticas del sistema de justicia y a los requerimientos estratégicos del Poder Judicial
- Explicitar los conocimientos, habilidades y actitudes relevantes para cumplir con las exigencias de cada uno de los cargos y funciones de nuestros destinatarios.
- Diseñar, validar y aplicar una encuesta de detección de necesidades para los ocupantes de cada uno de los cargos y ámbitos de desempeño trabajados, que permita identificarlas y priorizarlas para una mejor toma de decisiones.
- Elaborar un informe con los resultados del proceso que permita identificar, priorizar y describir las principales necesidades identificadas para cada uno de los cargos trabajados, así como las necesidades transversales

identificadas y las implicancias de estas necesidades para la oferta de los programas y actividades de la Academia Judicial.

Para poder cumplir con los objetivos antes mencionados, se estructuró un proceso organizado en cuatro fases, las cuales se desarrollaron entre los meses de octubre 2019 y junio 2020. A continuación, se describen las 4 fases del proceso:

Fase 1: Levantamiento de necesidades ligadas a obligaciones legales, políticas del sistema de justicia y a orientaciones estratégicas PJUD

- Revisión de normativa internacional y nacional
- Informe Instituto Nacional de Derechos Humanos

Análisis y planificación

Fase 2: Questionarios de Detección de necesidades a 10 cargos escalafón primario y 2 cargos Escalafón Secundario

- Elaboración perfiles de Cargo para Capacitación
- Elaboración encuesta DNC para cada cargo
- Aplicación encuestas

Análisis y planificación

Fase 3: Questionarios de Detección de necesidades Escalafón Empleados:

- Segmentación en 4 ámbitos funcionales
- Elaboración encuesta DNC para cada ámbito

Fase 4: Integración de resultados y redacción de informe final

Una primera fase en la cual se analizaron las necesidades de capacitación asociadas a las obligaciones legales internacionales y nacionales, a las políticas del sistema de justicia y a las orientaciones estratégicas del Poder Judicial.

Una segunda etapa de proceso en la cual se interrogó a los integrantes de los escalafones primario y secundario para explicitar sus prioridades y principales necesidades de perfeccionamiento, a partir de las exigencias de las funciones y actividades concretas de sus cargos. Los cuestionarios confeccionados fueron contestados por 991 de los 2619 respondentes posibles, lo que constituye un 38%. Los porcentajes generales y por cargo obtenidos permiten plantear la representatividad de los resultados obtenidos.

En una tercera etapa, se realizó el mismo trabajo de interrogación directa de nuestros destinatarios, pero ahora con los integrantes del Escalafón de Empleados. Del Escalafón de Empleados participaron 2192 funcionarios, el cual corresponde a un 33% del total de dicho Escalafón. También respondieron 190 Jefes de Unidad, el cual corresponde al 37% del total. En ese sentido, la tasa de participación cumple con el estándar sugerido, por lo que los resultados de este estudio pueden ser interpretados como válidos.

Tanto en la segunda como en la tercera fase, se realizaron estudios con consultoras externas y la lógica del procedimiento utilizada fue la misma. Se comenzó por explicitar las funciones y tareas asociadas a cada cargo o ámbito de desempeño, y a partir de esto, se elaboraron cuestionarios específicos a cada cargo o ámbito de desempeño para identificar y priorizar las principales necesidades de capacitación. En cada cuestionario se pidió priorizar las principales actividades críticas del cargo, identificar las necesidades al inicio del cargo y en su desempeño actual. Para dar cuenta de esas necesidades, se utilizó una nomenclatura donde se distinguieron las necesidades referidas a conocimientos, habilidades o técnicas de apoyo al desempeño. Estos diferentes tipos de necesidades componen el desempeño competente respectivo. Se entiende por conocimientos, el entendimiento conceptual y teórico de un tema asociado al desempeño de un cargo. Se asocia mayormente al saber. Las habilidades son conceptualizadas como las capacidades para hacer algo o ejecutar una acción. Se asocian mayormente al saber hacer. Finalmente, las

técnicas, se definen como las herramientas específicas, procedimientos o recursos que se utilizan en una actividad o acción.

En el anexo n° 1 y 2 podrán encontrar los informes de las consultorías respectivas donde se detalla la metodología e instrumentos utilizados, así como los resultados obtenidos.

Finalmente, en la cuarta etapa, se integraron los diferentes resultados obtenidos y se generó el presente informe de resultados. Esta etapa consistió en la integración de las diferentes fuentes de información, en la identificación y el análisis de las necesidades detectadas en cada cargo y transversalmente y en su transformación en insumos para la toma de decisiones respecto de la oferta formativa de los diferentes programas y actividades de la Academia Judicial. En este informe identifican las principales necesidades institucionales y funcionales asociadas a los diferentes cargos y funciones del Poder Judicial.

III. Resultados proceso de Detección de Necesidades Academia Judicial 2020

En este capítulo, se describen los principales resultados obtenidos en el presente proceso de detección de necesidades. Para eso, se comienzan por describir las obligaciones de capacitación judicial que emanan de normas y compromisos internacionales, obligaciones que se relacionan con la legislación nacional y obligaciones de capacitación que surgen de las orientaciones estratégicas y normativas del Poder Judicial de Chile.

En un segundo punto, se describen las principales necesidades identificadas a partir de las respuestas a los cuestionarios de detección de necesidades asociadas al cargo aplicado a los integrantes del Escalafón Primario del Poder Judicial.

Posteriormente, se describen las principales necesidades de capacitación que se pueden deducir de las respuestas a los cuestionarios de detección de necesidades asociadas al cargo aplicado a los integrantes del Escalafón Secundario.

En un cuarto punto, se presentan las principales necesidades identificadas a partir de los cuestionarios de detección de necesidades asociadas a las funciones aplicados a los integrantes del Escalafón de Empleados.

1. Necesidades institucionales de capacitación judicial.

En esta sección, se presentan los resultados obtenidos en la primera fase del proceso de detección de necesidades. Más específicamente, se presenta el resultado del análisis de las obligaciones institucionales de capacitación, las que emanan, por una parte, de los compromisos internacionales asumidos por el país y, por la otra, de decisiones estratégicas adoptadas por el Poder Judicial. La importancia de incluir este catálogo de necesidades institucionales se vincula estrechamente con el objetivo de satisfacer, a través de la capacitación, los requerimientos más generales a los que debe o pretende responder el Poder Judicial, los cuales no están asociados a cargos específicos de los funcionarios, pues trascienden a varios de ellos y no dependen tampoco de la voluntad de quienes los desempeñan, sino precisamente de consideraciones generales de carácter estructural e institucional.

a) Necesidades que emanan de compromisos internacionales asumidos por el Estado de Chile.

Respecto a los compromisos internacionales, tal como se dijo al explicar la metodología, se contienen en el documento aquellas convenciones, protocolos, sentencias, observaciones y acuerdos alcanzados en soluciones amistosas que

sean vinculantes para el Estado de Chile y que, a la vez, establezcan obligaciones específicas en materia de capacitación de funcionarios judiciales.² Naturalmente, estos mandatos concretos no constituyen la única razón para capacitar a los/as funcionarios/as judiciales en las materias a las que se refieren, ni agotan tampoco otras importantes cuestiones en que, como se verá, ellos requieren capacitación en materia de derecho internacional de los derechos humanos. Sin embargo, dado que constituyen una obligación concreta, de la cual la Academia Judicial debe dar periódica cuenta de su cumplimiento, corresponde un tratamiento diferenciado no sólo en cuanto a la estabilidad de los cursos y actividades de capacitación relacionadas, sino principalmente respecto a la cobertura de los mismos.

El siguiente cuadro contiene los instrumentos internacionales de los que emanan obligaciones de capacitación para funcionarios judiciales chilenos:

Tratados y Protocolos	Observaciones Generales	Sentencias y Acuerdos
<ul style="list-style-type: none"> • Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer / Convención Belén do Pará. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones generales N° 10, 16 y 20 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentencia de la Corte Interamericana de DDHH en el caso Atala y niñas Vs. Chile (2012). • Sentencia Caso “La Última Tentación

² Se ha tenido en especial consideración para la elaboración de este catálogo de compromisos internacionales el informe elaborado por el INDDH para la Academia Judicial denominado “Informe Estándares de Educación en Derechos Humanos (EDH) para la Formación de Jueces, Juezas y Magistrados/as”, del año 2020; así como lo informado a la Academia Judicial en el año 2019 por parte el Ministerio de Relaciones Exteriores.

<ul style="list-style-type: none"> • Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer. • Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes. • Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. • Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción. • Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas. • Convención Interamericana contra el Terrorismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones generales N° 3 y 4 del Comité contra la Tortura • Observaciones generales N° 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18 y 24 • Comité de los Derechos del Niño. • Observación General N° 1 • Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. 	<p>de Cristo" (Olmedo Bustos y otros) Vs. Chile. (2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo caso Gabriela Blas Blas y C.B.B. • Acuerdo caso Alex Edmundo Lemun Saavedra y otros. • Respuesta del Estado Chileno al Informe del Comité de los Derechos del Niño (2018).
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores. • Protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la venta de niños, la prostitución infantil y la utilización de niños en la pornografía. 		
--	--	--

A continuación, se contienen las citas de las disposiciones de estos instrumentos que contienen mandatos específicos en cuanto a la capacitación del personal judicial, menciones que hemos destacado en los textos:

Capacitación en general en derechos humanos.

Corte Interamericana de Derechos Humanos. Sentencia Caso “La Última Tentación de Cristo” (Olmedo Bustos y otros) Vs. Chile. (2001) (Serie C No.73):
 “36. Esto difícilmente se alcanzaría con atención al aspecto meramente formal de reformas legislativas, las cuales deben hacerse acompañar de la capacitación

permanente de la **magistratura nacional** latinoamericana en derechos humanos, particularmente las promisorias **nuevas generaciones de jueces.**”

Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Observación general N°

10 La función de las instituciones nacionales de derechos humanos en la protección de los derechos económicos, sociales y culturales (E/C.12/1998/25):

“3. El Comité señala que las instituciones nacionales desempeñan un papel que puede ser decisivo en la promoción y la garantía de la indivisibilidad y la interdependencia de todos los derechos humanos. Desgraciadamente, con demasiada frecuencia no se ha reconocido a la institución esa función, o ésta ha sido descuidada o considerada de baja prioridad por la institución. Es indispensable, pues, que se preste plena atención a los derechos económicos, sociales y culturales en todas las actividades pertinentes de esas instituciones nacionales. La lista que sigue da una idea de los tipos de actividades que las instituciones nacionales pueden emprender (y en algunos casos ya han emprendido) en relación con estos derechos: a) El fomento de programas de educación e información destinados a mejorar el conocimiento y la comprensión de los derechos económicos, sociales y culturales, tanto entre la población en general como en determinados grupos, por ejemplo en la administración pública, **el poder judicial**, el sector privado y el movimiento laboral”.

Igualdad, género y no discriminación.

Igualdad y no discriminación en general.

Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Observación general N°

20 La no discriminación y los derechos económicos, sociales y culturales

(artículo 2, párrafo 2 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales) (E/C.12/GC/20): “38. Los Estados partes deben asegurarse de que existan, y se apliquen, planes de acción, políticas y estrategias para combatir la discriminación formal y sustantiva en relación con los derechos recogidos en el Pacto, tanto en el sector público como en el privado. Esos planes, políticas y estrategias deben abarcar a todos los grupos afectados por los motivos prohibidos de discriminación, y se alienta a los Estados partes a que, entre otras posibles iniciativas, adopten medidas especiales de carácter temporal para acelerar la consecución de la igualdad. Las políticas económicas, como las asignaciones presupuestarias y las medidas destinadas a estimular el crecimiento económico, deben prestar atención a la necesidad de garantizar el goce efectivo de los derechos sin discriminación alguna. Debe exigirse a las instituciones públicas y privadas que elaboren planes de acción para combatir la discriminación, y el Estado debe educar y capacitar a los funcionarios públicos, y poner esa capacitación también a disposición de los **jueces y los candidatos a puestos del sistema judicial**. La enseñanza de los principios de igualdad y no discriminación debe integrarse en el marco de una educación multicultural e incluyente, tanto académica como extraacadémica, destinada a erradicar los conceptos de superioridad o inferioridad basados en los motivos prohibidos de discriminación y a promover el diálogo y la tolerancia entre los distintos grupos de la sociedad. Los Estados partes también deben adoptar medidas adecuadas de prevención para evitar que se creen nuevos grupos marginados.”

Violencia contra la mujer.

Organización de los Estados Americanos. “Convención de Belém do Pará”:
Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia

Contra la Mujer: “Art. 8 Los Estados Partes convienen en adoptar, en forma progresiva, medidas específicas, inclusive programas para: c) Fomentar la educación y capacitación del personal en la administración de justicia, policial y demás **funcionarios encargados de la aplicación de la ley**, así como del personal a cuyo cargo esté la aplicación de las políticas de prevención, sanción y eliminación de la violencia contra la mujer”

No discriminación por orientación sexual.

Corte Interamericana de Derechos Humanos. Sentencia Caso Atala y Niñas (2012) (Serie C No. 254): “5.El Estado debe continuar implementando, en un plazo razonable, programas y cursos permanente de educación y capacitación dirigidos a funcionarios públicos a nivel regional y nacional y particularmente a **funcionarios judiciales de todas las áreas y escalafones de la rama judicial**, de conformidad con lo establecido en los párrafos 271 y 272 de la presente sentencia. 271. El Tribunal toma nota de los desarrollos llevados a cabo por el Estado en materia de programas y acciones de capacitación dirigidos a capacitar a funcionarios públicos. Sin perjuicio de lo anterior la Corte ordena que el Estado continúe implementando programas y cursos permanentes de educación y capacitación en: i) derechos humanos, orientación sexual y no discriminación; ii) protección de los derechos de la comunidad LGBTI, y iii) discriminación, superación de estereotipos de género en contra de la población LGTBI. Los cursos deben estar dirigido a funcionarios públicos a nivel regional y nacional, y particularmente a funcionarios judiciales de todas las áreas y escalafones de la rama judicial. 272. Dentro de dichos programas y cursos de capacitación [dirigido a funcionarios públicos a nivel regional y nacional, y particularmente a **funcionarios judiciales de todas las áreas y escalafones de la rama judicial**] deberá hacerse una especial mención a la presente Sentencia y a los diversos

precedentes del corpus iuris de los derechos humanos relativos a la proscripción de la discriminación por orientación sexual y a la obligación de todas las autoridades y funcionarios de garantizar que todas las personas, sin discriminación por su orientación sexual, puedan gozar de todos y cada uno de los derechos establecidos en la Convención. Debe ponerse especial atención para este efecto, en normas o prácticas en el derecho interno que, sea intencionalmente o por sus resultados, pueden tener efectos discriminatorios en el ejercicio de derechos por personas pertenecientes a las minorías sexuales.

No discriminación hacia la mujer.

Comité de Derechos Económicos, Sociales y *Culturales*. Observación general N° 16 La igualdad de derechos del hombre y la mujer al disfrute de los derechos económicos, sociales y culturales (artículo 3) (E/C.12/2005/4): "21. En virtud de la obligación de cumplir, los Estados deben tomar medidas con objeto de que, en la práctica, el hombre y la mujer disfruten de sus derechos económicos, sociales y culturales en pie de igualdad. Estas disposiciones deben comprender: - Poner en práctica programas de educación y formación en materia de derechos humanos para **jueces** y funcionarios públicos".

Comité de Derechos del Niño. Recomendación general N° 31 del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer y observación general N° 18 del Comité de los Derechos del Niño sobre prácticas nocivas, adoptada de manera conjunta (CEDAW/C/GC/31/C/GC/18): "72. En los Estados partes en que la prevalencia de las prácticas nocivas se limite principalmente a las comunidades inmigrantes, los trabajadores de la salud, los profesores y los puericultores, los trabajadores sociales, los agentes de policía, los funcionarios de migración y el **sector de la justicia** deben estar sensibilizados y formados

sobre cómo identificar a niñas y mujeres que han sido o corren el riesgo de ser sometidas a prácticas nocivas y qué medidas pueden y deben adoptarse para protegerlas.

73. Los Comités recomiendan a los Estados partes en las Convenciones: c) Que proporcionen formación a todo el personal de los servicios encargados de hacer cumplir la ley, incluida **la judicatura**, sobre la legislación nueva y en vigor que prohíbe las prácticas nocivas y garanticen que dicho personal esté informado de los derechos de las mujeres y los niños, y de su función a la hora de enjuiciar a los autores y proteger a las víctimas de prácticas nocivas; d) Que ejecuten programas especializados de concienciación y formación para los trabajadores de la salud que desarrollan su labor con las comunidades inmigrantes a fin de atender las singulares necesidades de atención médica de las niñas y las mujeres que han sufrido mutilación genital femenina y otras prácticas nocivas, y que proporcionen formación especializada también para los profesionales de los servicios de bienestar del niño y los servicios centrados en los derechos de la mujer, y los sectores de la educación, de la policía y de **la justicia**, los políticos y el personal de los medios de difusión que trabajan con niñas y mujeres migrantes.

87. Los Comités recomiendan a los Estados partes en las Convenciones: c) Que elaboren y pongan en marcha programas de desarrollo de la capacidad para **funcionarios judiciales, incluidos jueces**, abogados, fiscales y todas las partes interesadas pertinentes, sobre su papel en materia de protección, sobre la legislación que prohíbe la discriminación y sobre la aplicación de las leyes teniendo en cuenta las cuestiones de género y cada una de las edades, de conformidad con las Convenciones;

88. Los Estados partes deben difundir ampliamente la presente recomendación u observación general conjunta entre los parlamentos, las administraciones

públicas y el **poder judicial**, en los planos nacional y local. También debe darse a conocer a los niños y las mujeres y todos los profesionales y partes interesadas pertinentes, incluidos los que trabajan para los niños y con ellos (como **juces**, abogados, agentes de policía y otros funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, docentes, tutores o curadores, trabajadores sociales, personal de las instituciones de bienestar públicas o privadas y refugios, y personal sanitario) y la sociedad civil en general. Debe traducirse a los idiomas pertinentes y se deben ofrecer versiones y formatos adaptados a los niños o apropiados para ellos a los que puedan acceder también las personas con discapacidad. Se han de celebrar conferencias, seminarios, talleres y otros eventos para intercambiar buenas prácticas en cuanto a su aplicación. También se debe incorporar en la capacitación oficial previa al empleo y en el empleo de todos los profesionales y el personal técnico concernidos, y se debe poner a disposición de todas las instituciones nacionales de derechos humanos, organizaciones de mujeres y otras organizaciones no gubernamentales dedicadas a los derechos humanos.”

Pueblos indígenas y comunidades étnicas.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos. P-687-2011 Gabriela Blas Blas y C.B.B.: “6. Garantías de no repetición a) Desarrollar un programa de capacitación y de cobertura nacional para **miembros del Poder Judicial**, Ministerio Público, Defensoría Penal Pública, Corporación de Asistencia Judicial, Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, Gendarmería de Chile y el Servicio Nacional de Menores, sobre Derechos Humanos de las Mujeres Indígenas y Acceso a la Justicia. Dicho Programa se orientará al cumplimiento de las obligaciones internacionales en materia de igualdad y no discriminación,

derechos humanos de las mujeres indígenas, acceso a la justicia y protección especial de la infancia indígena, y a la aplicación de los estándares jurídicos definidos en la materia por la Corte Interamericana de Derechos Humanos y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos.”

Discapacidad:

Organización de las Naciones Unidas. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Nueva York, 13 de diciembre de 2006: “Artículo 13. Acceso a la justicia • A fin de asegurar que las personas con discapacidad tengan acceso efectivo a la justicia, los Estados Partes promoverán la capacitación adecuada de los que **trabajan en la administración de justicia**, incluido el personal policial y penitenciario.”

Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Observación General N°1 Sobre el derecho de las personas con discapacidad a ser iguales ante la ley (CRPD/C/GC/1, del 2014): “35. Se debe formar a los agentes de policía, los trabajadores sociales y otros encargados de respuestas iniciales para que reconozcan que las personas con discapacidad tienen personalidad jurídica plena y den el mismo crédito a las denuncias y las declaraciones de las personas con discapacidad que darían a las de personas sin discapacidad. Esto entraña impartir capacitación y sensibilización a los miembros de esas importantes profesiones. También se debe conceder capacidad jurídica a las personas con discapacidad para testificar en igualdad de condiciones con las demás. El artículo 12 de la Convención garantiza el apoyo en el ejercicio de la capacidad jurídica, incluida la capacidad de testificar en las actuaciones judiciales, administrativas y otras actuaciones jurídicas. Ese apoyo puede adoptar formas

diversas, como el reconocimiento de distintos métodos de comunicación, permitir los testimonios por vídeo en determinadas situaciones, ajustes procesales y otros métodos de asistencia. También **se debe impartir capacitación a los jueces y sensibilizarlos** sobre su obligación de respetar la capacidad jurídica de las personas con discapacidad (a saber, su capacidad legal y su legitimación para actuar).”

Comité de Derechos del Niño. Observación general N° 9 (2006). Los derechos de los niños con discapacidad (CRC/C/GC/9, del 27 de febrero de 2007): “27. En cuanto a los profesionales que trabajan para los niños con discapacidad y con esos niños, los programas de formación deben incluir una educación especial y centrada en los derechos de los niños con discapacidad, requisito previo para la obtención del diploma. Entre esos profesionales figuran, aunque no exclusivamente, los encargados de formular políticas, los **jueces**, los abogados, los agentes de orden público, los educadores, los trabajadores sanitarios, los trabajadores sociales y el personal de los medios de comunicación, entre otros.

74. En cuanto a los derechos consagrados en el artículo 23 y dado el alto grado de vulnerabilidad de los niños con discapacidad, el Comité recomienda -además de la recomendación general formulada en el párrafo 73- que se tengan en cuenta los siguientes elementos del trato de los niños con discapacidad que (presuntamente) han infringido la ley: a) Un niño con discapacidad que haya infringido la ley debe ser entrevistado utilizando los lenguajes adecuados y tratado en general por profesionales, tales como los agentes de orden público, los abogados, los trabajadores sociales, los fiscales y/o **jueces**, que hayan recibido una formación apropiada al respecto.”

Tortura, uso de la fuerza y prevención de la violencia.

Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

*Organización de las Naciones Unidas. Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes. Nueva York, 10 de diciembre de 1984: "Artículo 10. 1. Todo Estado Parte velará por que se incluyan una educación y una información completas sobre la prohibición de la tortura en la formación profesional del **personal encargado de la aplicación de la ley**, sea éste civil o militar, del personal médico, de los funcionarios públicos y otras personas que puedan participar en la custodia, el interrogatorio o el tratamiento de cualquier persona sometida a cualquier forma de arresto, detención o prisión."*

*Comité contra la Tortura. Observación general N° 3 Aplicación del artículo 14 por los Estados partes (CAT/C/GC/3, del 13 de diciembre de 2012): "18. Los artículos 1 a 16 de la Convención constituyen medidas concretas que los Estados partes consideran esenciales para prevenir las torturas y los malos tratos. A fin de garantizar que no se repitan las torturas o los malos tratos, los Estados partes deben adoptar medidas para que el incumplimiento de la Convención no quede impune. Como parte de esas medidas se deben impartir instrucciones claras a los funcionarios públicos acerca de las disposiciones de la Convención, en particular la prohibición absoluta de la tortura, y habría además que adoptar todas o algunas de las siguientes; impartir formación prioritaria y continua a **los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley**, así como de las fuerzas armadas y de seguridad, sobre las normas de derechos humanos que tenga en cuenta las necesidades concretas de los grupos de población marginados y vulnerables e impartir formación específica sobre el Protocolo de Estambul a los profesionales de la medicina y el derecho y a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.*

34. A fin de evitar una nueva victimización o el estigma de las víctimas de la tortura o los malos tratos, la protección indicada en el párrafo precedente se aplica por igual a toda persona marginada o vulnerable en función de su identidad y a grupos tales como los enumerados a título de ejemplo en relación con el principio de no discriminación en el párrafo 32. En los procedimientos judiciales y no judiciales se deben tener en cuenta las características de estas personas. Por lo tanto, el Comité señala que el **personal judicial** debe recibir formación específica sobre los diversos efectos de las torturas y los malos tratos, entre ellos los que sufren las víctimas pertenecientes a grupos marginados y vulnerables, y sobre cómo actuar con sensibilidad respecto de las víctimas de torturas y malos tratos, infligidos incluso en la forma de discriminación por razones sexuales o de género.”

Comité contra la Tortura. Observación general núm. 4 (2017), relativa a la aplicación del artículo 3 de la Convención en el contexto del artículo 22 (CAT/C/GC/4, del 4 de septiembre de 2018): “18. A fin de aplicar plenamente el artículo 3 de la Convención (Contra la Tortura), los Estados partes deben adoptar medidas legislativas, administrativas y judiciales y otras medidas de prevención contra posibles vulneraciones del principio de “no devolución”, procediendo, en particular, a lo siguiente: f) Proporcionar capacitación efectiva a **todos los funcionarios que se ocupen de las personas sometidas a procedimientos de expulsión** acerca del respeto de las disposiciones del artículo 3 de la Convención a fin de evitar decisiones contrarias al principio de no devolución;”

Comité de Derechos Humanos. Observación General N° 20 - Prohibición de la tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes (artículo 7) (HRI/GEN/1/Rev.7): “10. El Comité deberá ser informado de la manera en que los Estados difunden, al conjunto de la población, la pertinente información relativa a la prohibición de la tortura y los tratos prohibidos por el artículo 7. El

personal encargado de aplicar la ley, el personal médico, los funcionarios de policía y cualesquiera otras personas que intervienen en la custodia o el trato de toda persona sometida a cualquier forma de detención o prisión deberán recibir una instrucción y formación adecuadas. Los Estados Partes deberán informar al Comité de la instrucción y formación impartidas y de la manera en que la prohibición consignada en el artículo 7 forma parte integrante de las reglas operativas y las normas éticas que deben respetar esas personas.”

Uso de la fuerza por funcionarios estatales.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos. P 404-06 Alex Edmundo Lemun Saavedra y otros: “3. Garantías de no repetición b) Capacitaciones ii. Adecuación de la oferta docente de cursos de formación y perfeccionamiento dirigido a **jueces y juezas del Poder Judicial. La Corte Suprema se compromete a establecer coordinaciones con la Academia Judicial de Chile** a fin de que estudie la adecuación de la oferta docente de sus cursos de formación y de perfeccionamiento dirigido a jueces y juezas del Poder Judicial, en materia de estándares internacionales aplicables a la investigación, juzgamiento y sanción de episodios violentos en el marco del uso de la fuerza por agentes estatales.”

Infancia.

Capacitación general en derechos de los NNA.

Comité Derechos del Niño. Observación general N° 5 (2003). Medidas generales de aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño (artículos 4 y 42 y párrafo 6 del artículo 44) (CRC/GC/2003/5, del 2003): "Introducción 1. Es fundamental hacer que toda la legislación interna sea plenamente compatible con la Convención y que los principios y las disposiciones de ésta puedan aplicarse directamente y sean susceptibles de la debida ejecución coercitiva. Además, el Comité de los Derechos del Niño ha identificado toda una serie de medidas que se necesitan para la aplicación efectiva de la Convención, entre ellas el establecimiento de estructuras especiales y la realización de actividades de supervisión y formación, así como de otras actividades, en el gobierno, en el parlamento y en la **judicatura**, en todos los niveles.

H. Formación y fomento de la capacidad. 53. El Comité pone de relieve la obligación de los Estados de promover la formación y el fomento de la capacidad de todos los que participan en el proceso de aplicación (funcionarios del Estado, parlamentarios y **miembros de la judicatura**) y de todos los que trabajan con los niños y para los niños. Entre ellos figuran, por ejemplo, los dirigentes comunitarios y religiosos, los maestros, los trabajadores sociales y otros profesionales, incluidos los que trabajan con niños en instituciones y lugares de detención, la policía y las fuerzas armadas, incluidas las fuerzas de mantenimiento de la paz, las personas que trabajan en los medios de difusión y otros muchos. La formación tiene que ser sistemática y continua e incluir la capacitación inicial y el reciclaje. La formación tiene por objeto destacar la situación del niño como titular de derechos humanos, hacer que se conozca y se comprenda mejor la Convención y fomentar el respeto activo de todas sus disposiciones. El Comité espera que la Convención se vea reflejada en los programas de formación profesional, en los códigos de conducta y en los programas de estudio en todos los niveles. Por supuesto, se debe promover la

comprensión y el conocimiento de los derechos humanos entre los propios niños, mediante el programa de estudios en la escuela y de otras maneras (véanse también el párrafo 69 *infra* y la Observación General del Comité N° 1 (2001) sobre los propósitos de la educación). (...) 55. Se debería proceder a una evaluación periódica de la eficacia de la capacitación en la que se examinase no sólo el conocimiento de la Convención y de sus disposiciones sino también la medida en que ésta ha contribuido a crear actitudes y prácticas que promuevan activamente el disfrute de los derechos del niño. H. Formación y fomento de la capacidad.

*Comité Derechos del Niño. Observación general N° 7 (2005) Realización de los derechos del niño en la primera infancia (CRC/C/GC/7/Rev.1, del 2006): "41. Enseñanza de los derechos del niño en la primera infancia. Los conocimientos y la competencia técnica sobre la primera infancia no son estáticos sino que cambian con el tiempo. Esto se debe, entre otras cosas, a las tendencias sociales que repercuten en las vidas de los niños pequeños, sus padres y otros cuidadores, a las políticas y prioridades cambiantes en lo que respecta a su cuidado y educación, y a las innovaciones en la atención del niño, los planes de estudios y la pedagogía, así como a la aparición de nuevas investigaciones. La realización de los derechos del niño en la primera infancia plantea retos para todas las personas responsables de los niños, así como para los niños mismos, a medida que adquieran comprensión de su función en la familia, la escuela y la comunidad. Se alienta a los Estados Partes que enseñen sistemáticamente los derechos del niño a los niños y a sus padres, así como a todos los profesionales que trabajan con y para los niños, en particular parlamentarios, **jueces**, **magistrados**, abogados, miembros de las fuerzas del orden, funcionarios, personal de instituciones y centros de detención de niños, niñas y adolescentes, maestros, personal sanitario, trabajadores sociales y dirigentes locales. Además,*

el Comité insta a los Estados Partes a realizar campañas de sensibilización para el público en general.

Comité de Derechos del Niño. Observación general N° 8 (2006) El derecho del niño a la protección contra los castigos corporales y otras formas de castigo crueles o degradantes (artículo 19, párrafo 2 del artículo 28 y artículo 37, entre otros) (CRC/C/GC/8 del 2006): “42. En la labor de asesoramiento y capacitación de todos los que intervienen en los sistemas de protección de menores, entre ellos la policía, los fiscales y el **personal judicial**, debería subrayarse este enfoque de la aplicación de la ley. Las orientaciones deberían también poner de relieve que el artículo 9 de la Convención exige que la separación del niño de sus padres deba considerarse necesaria en el interés superior del niño y estar sujeta a revisión judicial, de conformidad con la ley y los procedimientos aplicables, y con la participación de todas las partes interesadas, incluido el niño. Cuando la separación de considere justificada, se estudiarán las alternativas a la colocación del niño fuera de la familia, por ejemplo la separación del autor o la condena condicional, entre otras.”

Comité de Derechos del Niño. Observación general N° 11 (2009). Los niños indígenas y sus derechos en virtud de la Convención (CRC/C/GC/11, del 12 de febrero 2009): “77. Los profesionales que trabajan en las fuerzas del orden y en el **poder judicial** deberían recibir una formación apropiada sobre el contenido y el significado de las disposiciones de la Convención y de sus Protocolos Facultativos, en particular la necesidad de adoptar medidas especiales de protección para los niños indígenas y otros grupos especiales.”

Comité de Derechos del Niño. Observación general núm. 24 (2019) relativa a los derechos del niño en el sistema de justicia juvenil (CRC/C/GC/24, del 18 septiembre 2019): “39. El Comité pone de relieve que la formación continua y sistemática de los **profesionales del sistema de justicia juvenil** es fundamental

para respetar esas garantías. Dichos profesionales deben poder trabajar en equipos interdisciplinarios y estar bien informados sobre el desarrollo físico, psicológico, mental y social de los niños y los adolescentes, así como sobre las necesidades especiales de los niños más marginados.

112. En aras de la calidad de la **administración de la justicia juvenil**, es esencial que todos los profesionales involucrados reciban una formación multidisciplinaria adecuada sobre el contenido y el significado de la Convención. Dicha capacitación debe ser sistemática y permanente, y no debe limitarse a informar sobre las disposiciones legales nacionales e internacionales aplicables en la materia. Debe incluir información, tanto novedosa como ya establecida, procedente de diversos ámbitos sobre, entre otras cosas, las causas sociales y de otra índole de la delincuencia, el desarrollo social y psicológico de los niños, incluidos los descubrimientos recientes de la neurociencia, las disparidades que pueden constituir discriminación contra determinados grupos marginados, como los niños pertenecientes a minorías o a pueblos indígenas, la cultura y las tendencias del mundo de los jóvenes, la dinámica de las actividades de grupo, y las medidas extrajudiciales y las sentencias no privativas de la libertad de que se dispone, en particular las medidas que evitan recurrir a procedimientos judiciales. También se debe considerar la posibilidad de utilizar nuevas tecnologías como las “comparecencias ante los tribunales” en vídeo, al tiempo que se señalan los riesgos de otras, como la elaboración de perfiles de ADN. Debe haber una reevaluación constante de lo que funciona.”

Respuesta del Estado Chileno al Informe del Comité de los Derechos del Niño (2018): “1. Reforzar contenidos sobre derechos de niños, niñas y adolescentes **en los programas de la Academia Judicial**, así como en toda capacitación que se realice. 2. Ampliar el acceso a becas para jueces, consejeros técnicos o funcionarios. 3. Evaluar los respectivos cursos de perfeccionamiento. 4.

Especializar los cursos de la Academia Judicial en materias de infancia y sus derechos (fundamentación de sentencias, derechos fundamentales, evaluación e identificación de vulneraciones, diseño y seguimiento de planes de intervención, entrevista y escucha de NNA dentro de los procesos). ”

Violencia contra los NNA.

Organización de las Naciones Unidas. Protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la venta de niños, la prostitución infantil y la utilización de niños en la pornografía. Nueva York, 25 de mayo de 2000 (A/RES/54/263, art. 8): “Art. 8. 4. Los Estados Partes adoptarán medidas para asegurar una formación apropiada, particularmente en los ámbitos jurídico y psicológico, de las personas que **trabajen con víctimas de los delitos prohibidos en virtud del presente Protocolo.**”

Comité de Derechos del Niño. Observación general N° 13 (2011) Derecho del niño a no ser objeto de ninguna forma de violencia (CRC/C/GC/13, del 2011):

“44. Las medidas educativas deben combatir las actitudes, tradiciones, costumbres y comportamientos que toleran y promueven la violencia contra los niños, y fomentar un debate abierto sobre la violencia, en particular con la participación de los medios de comunicación y la sociedad civil. Deben ayudar al niño a prepararse para la vida cotidiana, adquirir conocimientos y participar en la sociedad, y mejorar las capacidades de los cuidadores y profesionales que trabajan con niños. Pueden ser adoptadas y puestas en práctica tanto por el Estado como por agentes de la sociedad civil bajo la responsabilidad del Estado.

A continuación se citan algunos ejemplos:

d) Para los profesionales y las instituciones (gobierno y sociedad civil): • Impartir formación general y específica (incluso intersectorial si es necesario), inicial y durante el servicio, sobre el planteamiento de los derechos del niño en el artículo 19 y su aplicación en la práctica, para todos los profesionales y no profesionales que trabajen con y para los niños (como maestros de todos los niveles del sistema educativo, trabajadores sociales, médicos, enfermeros y otros profesionales de la salud, psicólogos, abogados, **jueces**, policías, agentes de vigilancia de la libertad provisional, personal penitenciario, periodistas, trabajadores comunitarios, cuidadores de hogares y residencias, funcionarios y empleados públicos, funcionarios encargados de cuestiones de asilo y dirigentes tradicionales y religiosos); • Organizar sistemas de certificación oficiales en colaboración con instituciones de enseñanza y formación y asociaciones profesionales, para reglamentar y reconocer esa formación;”

Interés superior del NNA.

Comité de Derechos del Niño. Observación general N° 14 (2013) sobre el derecho del niño a que su interés superior sea una consideración primordial (artículo 3, párrafo 1) (CRC/C/GC/14, del 2013): “100. El Comité recomienda a los Estados que difundan ampliamente la presente Observación General entre los parlamentos, las administraciones públicas y el poder judicial, en los planos nacional y local. También debe darse a conocer a los niños, incluidos aquellos que se encuentran en situaciones de exclusión, todos los profesionales que trabajan para los niños y con ellos (como **jueces**, abogados, docentes, tutores o curadores, trabajadores sociales, personal de las instituciones de bienestar públicas o privadas, y personal sanitario) y la sociedad civil en general. Para ello,

la Observación General debe traducirse a los idiomas pertinentes, se deben preparar versiones adaptadas a los niños o apropiadas para ellos y se han de celebrar conferencias, seminarios, talleres y otros eventos para intercambiar las mejores prácticas en cuanto a su aplicación. También se debe incorporar en la capacitación oficial previa al empleo y en el empleo de todos los profesionales y el personal técnico concernidos.”

Derecho del NNA a ser escuchado/a.

Comité de Derechos del Niño. Observación general Nº 12 (2009). El derecho del niño a ser escuchado (CRC/C/GC/12, del 2009): “49. Para cumplir esas obligaciones [de revisar o modificar su legislación para introducir los mecanismos que den acceso a los niños a la información pertinente, el apoyo adecuado en caso necesario, información sobre la consideración otorgada a las opiniones del niño y procedimientos de denuncia, recurso o desagravio, que permita ejercer el derecho a ser escuchado], los Estados Partes deben adoptar las siguientes estrategias: * Impartir capacitación sobre el artículo 12 y su aplicación en la práctica para todos los profesionales que trabajen con niños y para los niños, como abogados, jueces, policías, trabajadores sociales, trabajadores comunitarios, psicólogos, cuidadores, oficiales de internados y prisiones, profesores de todos los niveles del sistema educativo, médicos, enfermeros y otros profesionales de la salud, funcionarios y empleados públicos, funcionarios encargados de cuestiones de asilo y dirigentes tradicionales;”

Respuesta del Estado Chileno al Informe del Comité de los Derechos del Niño (2018): “Procurar que los jueces, como buena práctica, designen abogados para

los NNA, tanto en primera como en segunda instancia, bajo criterios de calidad para su selección y parámetros de desempeño.”

No discriminación a los NNA.

Comité de Derechos del Niño. Observación general N° 10 (2007). Los derechos del niño en la Justicia de menores (CRC/C/GC/10, del 2007): “6. Los Estados Partes deben adoptar todas las medidas necesarias para garantizar la igualdad de trato de todos los niños que tengan conflictos con la justicia. Debe prestarse atención especial a la discriminación y las disparidades existentes de hecho, que pueden deberse a la falta de una política coherente y afectar a grupos vulnerables de niños, en particular los niños de la calle, los pertenecientes a minorías raciales, étnicas, religiosas o lingüísticas, los niños indígenas, las niñas, los niños con discapacidad y los niños que tienen constantes conflictos con la justicia (reincidentes). A este respecto, es importante, por una parte, impartir formación a todo el **personal profesional de la administración de justicia de menores** (véase párr. 97 infra) y, por la otra, establecer normas, reglamentos o protocolos para garantizar la igualdad de trato de los menores delincuentes y propiciar el desagravio, la reparación y la indemnización.

97. La calidad de la administración de la justicia de niños, niñas y adolescentes depende decisivamente de que todos los profesionales que participan, entre otras cosas, en las labores de orden público y las actuaciones **judiciales**, reciban una capacitación adecuada que les informe del contenido y el significado de las disposiciones de la Convención, y en particular de las que están directamente relacionadas con su labor cotidiana. Esta capacitación debe ser sistemática y continua, y no debe limitarse a informar de las disposiciones legales nacionales

e internacionales aplicables en la materia. También debe incluir información, entre otras cosas, sobre las causas sociales y de otro tipo de la delincuencia juvenil, los aspectos psicológicos y de otra índole del desarrollo de los niños (prestando especial atención a las niñas y a los niños indígenas o pertenecientes a minorías), la cultura y las tendencias que se registran en el mundo de los jóvenes, la dinámica de las actividades en grupo, y las medidas disponibles para tratar a los niños que tienen conflictos con la justicia, en particular medidas que no impliquen el recurso a procedimientos judiciales (véase capítulo IV, sec. B supra)".

Empresas y derechos del NNA.

Comité de Derechos del Niño. Observación general N° 16 (2013) sobre las obligaciones del Estado en relación con el impacto del sector empresarial en los derechos del niño (CRC/C/GC/16, del 2013): "2. Medidas de aplicación. 61. Generalmente, la falta de aplicación o el cumplimiento deficiente de las leyes que regulan las empresas plantean los problemas más críticos para los niños. Hay una serie de medidas que los Estados deben adoptar para garantizar la aplicación y el cumplimiento efectivos, entre otras: (...) c) **Capacitar a los jueces y otros funcionarios administrativos**, así como a los abogados y los proveedores de asistencia jurídica, para asegurar la correcta aplicación de la Convención y sus protocolos en lo que respecta a las empresas y los derechos del niño, las normas internacionales de derechos humanos y la legislación nacional pertinente y para promover el desarrollo de la jurisprudencia nacional;

85. La presente Observación General debe distribuirse a las empresas, incluidas las que operan a nivel transnacional, así como a las pequeñas y medianas

empresas y a los agentes en el sector no estructurado. También debe distribuirse y difundirse entre los profesionales que trabajan para los niños y con ellos, incluidos los **jueces**, los abogados y los proveedores de asistencia jurídica, los maestros, los tutores, los trabajadores sociales, los funcionarios de las instituciones públicas y privadas de protección social, así como entre todos los niños y la sociedad civil. Para ello será necesario traducirla a los idiomas pertinentes, elaborar y difundir versiones accesibles y adaptadas a los niños, organizar talleres y seminarios para examinar sus consecuencias y la mejor manera de llevarla a la práctica e incorporarla a la formación de todos los profesionales competentes.”

Corrupción.

Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (2004). “Artículo 2. Definiciones. A los efectos de la presente Convención: a) Por “funcionario público” se entenderá: i) toda persona que ocupe un cargo legislativo, ejecutivo, administrativo o **judicial** de un Estado Parte. 2. Cada Estado Parte otorgará al órgano o a los órganos mencionados en el párrafo 1 del presente artículo la independencia necesaria, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, para que puedan desempeñar sus funciones de manera eficaz y sin ninguna influencia indebida. Artículo 6. Órgano u órganos de prevención de la corrupción Deben proporcionárseles los recursos materiales y el personal especializado que sean necesarios, así como la **capacitación** que dicho personal pueda requerir para el desempeño de sus funciones.”

Tráfico ilícito de estupefacientes.

Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas (1988): “9.2. Cada una de las Partes, en la medida necesaria, iniciará, desarrollará o perfeccionará programas específicos de capacitación destinados a su **personal de detección y represión** o de otra índole, incluido el personal aduanero, encargado de suprimir los delitos tipificados de conformidad con el párrafo 1 del artículo 3”.

Trata de personas.

Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional (2004): “29.1. Cada Estado Parte, en la medida necesaria, formulará, desarrollará o perfeccionará programas de capacitación específicamente concebidos para el 33 personal de sus servicios **encargados de hacer cumplir la ley**, incluidos fiscales, **jueces de instrucción** y personal de aduanas, así como para el personal de otra índole encargado de la prevención, la detección y el control de los delitos comprendidos en la presente Convención.”

Terrorismo.

Convención Interamericana contra el Terrorismo (2002): “16.1 Los Estados Parte promoverán programas de cooperación técnica y capacitación, a nivel nacional, bilateral, subregional y regional y en el marco de la Organización de los Estados Americanos, para fortalecer las **instituciones nacionales encargadas del cumplimiento de las obligaciones** emanadas de la presente Convención.”

Personas mayores.

Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (2015): “31. Inc. 5° Asimismo, los Estados Parte desarrollarán y fortalecerán políticas públicas y programas dirigidos a promover: a) Mecanismos alternativos de solución de controversias. b) Capacitación del personal relacionado con la **administración de justicia**, incluido el personal policial y penitenciario, sobre la protección de los derechos de la persona mayor.”

El cuadro siguiente resume las necesidades de capacitación judicial que emanan de obligaciones internacionales:

Necesidades	Tipo	Destinatarios
Capacitación general en derechos humanos	Conocimientos	EP, ES y EE
Igualdad y no discriminación	Conocimientos	EP
Violencia contra la mujer	Conocimientos	EP
No discriminación por orientación sexual	Conocimientos	EP, ES y EE
No discriminación hacia la mujer	Conocimientos	EP, ES y EE
Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas	Conocimientos	EP, ES y EE
Derechos de las personas con discapacidad	Conocimientos	EP, ES y EE

Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes	Conocimientos	EP
Uso de la fuerza por funcionarios estatales	Conocimientos	EP
Derechos de los NNA	Conocimientos	EP y ES (CT)
Violencia contra los NNA	Conocimientos	EP y ES (CT)
Interés superior del NNA	Conocimientos	EP y ES (CT)
Derecho del NNA a ser escuchado/a	Conocimientos	EP y ES (CT)
No discriminación a los NNA	Conocimientos	EP y ES (CT)
Empresas y derechos del NNA	Conocimientos	EP y ES (CT)
Corrupción	Conocimientos	EP
Tráfico ilícito de estupefacientes	Conocimientos	EP
Trata de personas	Conocimientos	EP
Terrorismo	Conocimientos	EP
Derechos de las Personas Mayores	Conocimientos	EP, ES y EE

b) Necesidades que emanan de decisiones estratégicas del Poder Judicial.

En los últimos años el Poder Judicial ha tomado una serie de importantes definiciones estratégicas, todas las cuales requieren de la capacitación para poder materializarse, lo que exige una estrecha coordinación entre éste y las actividades que realiza la Academia Judicial en todos sus programas.

En el cuadro que sigue se resumen cuáles son las fuentes de información que fueron consideradas a este respecto:

Planes Estratégicos	Políticas	Actas y Autos Acordados
<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico del Poder Judicial 2015-2020 • Lineamientos del Plan Estratégico del Poder Judicial 2021-2025 (Acta 162-2019) 	<ul style="list-style-type: none"> • De clima laboral (AD 2036-2015) • De Igualdad y No Discriminación del PJUD (2017) • De atención de usuarios (2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • N° 262-2007 sobre Ética Judicial • N° 12-2019: directrices y prioridades para efectos de capacitación y perfeccionamiento de los integrantes del Poder Judicial

Naturalmente las definiciones centrales emanan del Plan Estratégico del Poder Judicial. El actual (2015-2020) está por concluir su vigencia, pero ya se conocen los lineamientos del que regirá al Poder Judicial el próximo período (Acta 162-2019). Analizaremos en lo pertinente tanto el plan actual, como esos lineamientos futuros.

El Plan estratégico vigente se propuso la consecución de ocho grandes objetivos, todos los cuales alineados en torno al eje que busca una mejora sustancial al acceso a la justicia. Estos objetivos son los siguientes:

1. Incorporar en la oferta de los tribunales servicios de mediación civil, penal, familiar, y contencioso administrativo.

2. Ser reconocido como confiable, cercano y transparente, donde los principios de tutela judicial efectiva encuentren real concreción.
3. Incorporar oralidad en todas las materias e instancias.
4. Contribuir activamente con un país más inclusivo, incorporando los elementos de justicia restaurativa.
5. Desarrollar procesos en línea de administración y gestión de justicia (e-justicia).
6. Establecer el nuevo sistema de perfeccionamiento, formación y capacitación de los funcionarios del Poder Judicial, en línea con la nueva carrera judicial.
7. Avanzar hacia un Gobierno Judicial descentralizado, con autonomía orgánica financiera.
8. Transformar la actual Corporación Administrativa del Poder Judicial en un servicio de apoyo y soporte ágil, común y transversal en todo el proceso y labor judicial.

Como puede verse, además de la vinculación sustantiva de los temas planteados con el quehacer de la Academia Judicial, uno de los objetivos propuestos apunta a la realización de cambios al sistema de formación capacitación judicial, alineándolo con lo que sería una nueva carrera judicial. Ello explica el trabajo realizado por el Comité de Modernización de la Corte Suprema, plasmado en el Acta 12-2019, con el fin de desarrollar un Plan Integral de Capacitación que contiene una serie de directrices y orientaciones que la Corte sugirió a la Academia y que más adelante serán desarrollados.

Por su parte, conforme lo indica el acta 162-2019, el próximo plan estratégico del Poder Judicial contiene los valores institucionales que el Poder Judicial persigue encarnar, necesarios para el logro de su misión. Estos son los siguientes:

- **Excelencia:** Promover la calidad, eficiencia e innovación para la mejora de los procesos y las competencias profesionales de las personas.

- **Imparcialidad:** Actuar con ecuanimidad, objetividad, igualdad y no discriminación, para favorecer el acceso a la justicia
- **Independencia:** Actuar libre de injerencias internas y externas, garantizando a los ciudadanos el derecho a ser juzgados con parámetros jurídicos, para evitar la arbitrariedad y salvaguardar los derechos fundamentales
- **Probidad:** Mantener conducta intachable y desempeño honesto y leal de la función y cargo, con preeminencia del interés general.
- **Respeto y buen trato:** Actuar con la debida consideración a todas las personas y grupos de la sociedad
- **Responsabilidad:** Cumplir con los deberes, obligaciones y compromisos, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- **Transparencia:** Actuar de forma abierta y clara, permitiendo el control y el seguimiento por parte de la ciudadanía.
- **Vocación de Servicio:** Realizar el trabajo con conciencia de su aporte a la sociedad y a la satisfacción de necesidades individuales y comunitarias.

El desarrollo propiamente del plan se estructura en torno a cuatro ejes, a saber:

1. **Impacto en la sociedad:** Administrar justicia, garantizando el acceso a ella, visualizándola como un servicio esencial del Estado contemporáneo, que permite mantener un orden en la sociedad a través de una respuesta jurisdiccional apegada al ordenamiento jurídico, oportuna, cercana, y comprensible y no discriminatoria.
2. **Gestión de personas:** Fortalecer las capacidades de adaptación del Poder Judicial frente a necesidades y oportunidades de cambio en las personas y en los procesos, para lograr una transformación organizacional.
3. **Modernización:** Perfeccionar la gestión global del Poder Judicial, concretando sistemáticamente acciones orientadas a mejorar el servicio de justicia.

4. **Relaciones Interinstitucionales:** Generar vínculos entre instituciones que promuevan un mejor funcionamiento del sistema de justicia.

En torno a cada uno de esos ejes se han definido proyectos objetivos estratégicos, que dan cuenta de áreas en las cuales el Poder Judicial espera obtener colaboración de la Academia para su materialización. Estos son los siguientes:

- i. Impacto en la sociedad:
 - a. Mejorar la percepción de la ciudadanía respecto de la confiabilidad, oportunidad y transparencia del Poder Judicial.
 - b. Potenciar la argumentación jurídica de las decisiones jurisdiccionales.
 - c. Estimular la cercanía y la inclusión con la sociedad, mediante la aplicación de políticas de vinculación con el medio, y en lo concerniente a igualdad de género y no discriminación, niñez, derechos humanos y migrantes.
 - d. Fortalecer el uso de lenguaje comprensible en su relación con la ciudadanía.
- ii. Gestión de personas:
 - a. Formular e implementar una estrategia de cambio organizacional para asegurar el logro de los desafíos institucionales.
 - b. Fortalecer y transparentar los sistemas de selección, nombramiento, calificación y disciplinarios de jueces y funcionarios.
 - c. Modernizar y fortalecer la carrera judicial y funcionaria de todos los estamentos del Poder Judicial.
 - d. Brindar oportunidades de desarrollo profesional a jueces y funcionarios mediante acciones de perfeccionamiento.
 - e. Definir programas e incentivos que mejoren el bienestar de jueces, profesionales y funcionarios.
- iii. Modernización:

- a. Fortalecer e implementar un Sistema de Gestión de Servicios.
- b. Desarrollar y aplicar un plan de optimización de procesos de gestión para incrementar eficacia y eficiencia en el quehacer del Poder Judicial.
- c. Identificar y separar las funciones jurisdiccionales de las administrativas.
- d. Mejorar la calidad, sistematización y disponibilidad de los registros y datos judiciales para la toma de decisiones.
- e. Establecer y expandir procesos y programas laborales flexibles.
- iv. Relaciones Interinstitucionales:
 - a. Generar instancias organizacionales para colaborar en propuestas legislativas relacionadas con su labor y estructura de gobierno.
 - b. Fortalecer la colaboración con actores de los sistemas de justicia y entidades interesadas.

Tanto en el Acta de Directrices y Orientaciones de Capacitación, ya mencionada (una versión inicial en el Acta 183-2014, se denominaba Plan Integral de Capacitación Judicial), como fundamentalmente en las diversas políticas que el Poder Judicial ha dictado, se han ido precisando y desarrollando estos ejes y objetivos, proporcionando información bastante específica sobre necesidades de capacitación que el Poder Judicial requiere ver satisfechas. Estas son las siguientes:

a. Valores del Poder Judicial.

Según ya se mencionó, hay una serie de valores que deben poseer los funcionarios del Poder Judicial, y particularmente los jueces, para que esta institución pueda cumplir con los fines que declara. Entre ellos se encuentran los de imparcialidad, independencia, probidad, respeto y buen trato,

responsabilidad, transparencia y vocación de servicio. Todos esos valores suelen agruparse dentro del concepto genérico de ética judicial. En Chile, lamentablemente, carecemos de un Código de Ética Judicial y de un desarrollo acabado de buenas prácticas judiciales, materia en la cual la Academia Judicial se ha propuesto avanzar. En cualquier caso -y en términos bastante generales- esta materia está regulada en el Acta 262-2007 sobre *Principios de Ética Judicial*, la cual define valores muy similares a los ya enunciados, concluyendo en una remisión general al Código Modelo Iberoamericano de Ética Judicial.

b. Igualdad de Género y no Discriminación.

La Política de Igualdad de Género y No Discriminación del Poder Judicial, aprobada el año 2017, desarrolla sus contenidos en las diversas dimensiones del quehacer judicial, tanto en su funcionamiento interno, como en su relación con los usuarios de los servicios de justicia. Sin perjuicio que de allí ya podrían derivarse necesidades de capacitación asociadas a su cumplimiento, la misma política se encarga de precisar éstas en un capítulo especialmente destinado al efecto, indicando que “Para los efectos de la presente Política, se entenderá que la capacitación constituye un eje transversal cuyo objetivo es el de contribuir a la difusión, sensibilización y socialización de las temáticas de igualdad y no discriminación y de inclusión de la perspectiva de género, entre todos los integrantes del Poder Judicial con el fin de garantizar el acceso efectivo a la justicia.”

En forma más específica, indica que en materia de capacitación se deberá:

- Promover el fortalecimiento y ampliación de cursos y talleres de especialización en materia de Derecho Internacional de los DDHH,

convencionalidad y aplicación de la normativa internacional en el derecho interno, para todos los integrantes del Poder Judicial.

- Desarrollar estrategias para abordar contenidos específicos en materia de violencia de género, considerando en especial la violencia en el espacio laboral, en las temáticas de acoso sexual y acoso laboral y la violencia contra la mujer y sus diferentes manifestaciones y expresiones en la vida social.
- Incorporar en las estrategias de capacitación que se implementen en cumplimiento de la presente Política, contenidos vinculados a derechos humanos, perspectiva de género, orientación sexual, identidad y expresión de género, y a las principales formas de discriminación que experimentan o pueden experimentar las mujeres y personas LGBTI, así como la superación de los estereotipos que les afectan.
- Promover la reflexión y análisis sobre la incorporación de la perspectiva de género y derechos humanos en la administración de justicia, fomentando instancias de intercambio entre pares y teniendo en especial consideración la experiencia de otros Poderes Judiciales en la materia y las líneas de trabajo de la Cumbre Judicial Iberoamericana, a través de su Comisión Permanente de Género y Acceso a la Justicia.

c. Atención de Usuarios.

Esta política fue formalmente aprobada por el Auto Acordado 1148 del año 2018 y se estructura a partir del reconocimiento del derecho humano del acceso a la justicia y de concebir, a su vez, a la justicia como un servicio público creado y destinado, precisamente, para a hacer posible tal derecho fundamental. Al igual como sucede con la política de género, la de atención de usuarios define con claridad, dentro del eje estratégico denominado “Institucionalidad”, las

necesidades de capacitación que requerirían ser satisfechas para una implementación exitosa de la política. Estas son las siguientes:

- “Fortalecer el sistema de capacitación de los integrantes del Poder Judicial, especialmente en materia de atención de usuarios complejos, Habilidades socioemocionales y otras materias anexas.
- Profundizar la capacitación de los funcionarios en materia de contención emocional y autocuidado, con el objetivo de reducir los impactos negativos que esto genera en la atención de los usuarios.
- Establecer mecanismos de inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias.
- Capacitar a los integrantes de los tribunales en herramientas que fortalezcan la gestión y el trabajo en equipo al interior de las unidades laborales, con miras a mejorar la efectividad y eficiencia del servicio (organigramas, comunicación interna, etc.)”

La necesidad de capacitar a los/as funcionarios/as judiciales en atención a público también es abordada en el Acta sobre Directrices de Capacitación (Acta 12-2019), en donde se indica expresamente la necesidad de diseñar actividades de capacitación destinadas al manejo de público complejo y a la conducción de audiencias. En esa misma Acta se menciona también la necesidad de capacitar en el uso de un lenguaje claro y sencillo en la redacción de sentencias, en consonancia con el proyecto del mismo nombre que viene desarrollando el Poder Judicial.

d. Clima laboral.

La política sobre clima laboral fue aprobada por la AD-2036 del año 2015 y, más allá de que hoy esté siendo discutida su profundización, dado lo relevante que

se ha convertido este tema dentro del Poder Judicial, expresa necesidades de capacitación que deben ser recogidas por la Academia Judicial. Algunas de esas necesidades, de carácter general, ya han sido mencionadas previamente, como las relativas al trabajo en equipo, la contención emocional y el autocuidado, las Habilidades socioemocionales y la capacitación en gestión en términos aún más amplios.

Más allá de esas cuestiones generales, la política le ordena a la CAPJ a hacer diagnósticos bianuales sobre el clima laboral en los distintos tribunales y a elaborar planes de mejoras para estos. La Academia Judicial debiera estar atenta a dichos diagnósticos y planes con el fin de ayudar en su proceso de implementación con actividades puntuales de capacitación, vía perfeccionamiento ordinario.

Al mismo tiempo, la política establece un procedimiento para los casos de acoso laboral y sexual dentro del Poder Judicial, cuya aplicación debiese igualmente ser enseñada por la Academia.

e. Otras directrices de capacitación.

Aunque no han sido desarrollados en políticas expresas, hay una serie de otros aspectos que han sido relevados por el Poder Judicial como necesarios de fortalecer a través de la capacitación, los cuales se contienen en el acta 12-2019. Estos son los siguientes:

Mecanismos alternos de resolución de conflictos.

El acta se refiere específicamente a potenciar la conciliación civil y a la mediación en familia a través de la preparación “de los integrantes del Poder

Judicial para asumir estas funciones de mejor manera”, lo cual vincula con los objetivos estratégicos del Poder Judicial, particularmente a la facilitación al acceso a la justicia.

Argumentación jurídica.

Se requiere la capacitación de los jueces en nuevas metodologías de análisis jurídico, tales como la argumentación jurídica, la fundamentación de sentencias, la interpretación del derecho, el razonamiento lógico y jurídico, los principios generales del derecho y la integración de sus diversas ramas.

Paralelamente, se indica la necesidad de capacitación en técnicas para el acceso a las fuentes del derecho y modificaciones legales.

Actualización jurídica.

El Acta 12-2019 efectúa un extenso análisis de las modificaciones legales introducidas en las diversas áreas del derecho en los últimos años para marcar la necesidad de actualización de los conocimientos jurídico de los magistrados ante un derecho en constante cambio y desarrollo. Igualmente destaca, como ya se ha hecho anteriormente en este mismo documento, la necesidad de capacitar a los jueces para poder dar cumplimiento a compromisos internacionales asumidos por el Estado de Chile.

Modernización.

Bajo este concepto, el acta sobre directrices de capacitación engloba necesidades asociadas a la gestión y al uso de los sistemas informáticos.

El cuadro siguiente resume las necesidades de capacitación judicial que emanan de decisiones estratégicas del Poder Judicial:

Necesidades	Tipo	Destinatarios
--------------------	-------------	----------------------

Independencia e imparcialidad	Habilidades	EP
Probidad	Conocimientos	EP
Respeto y buen trato	Habilidades	EP
Transparencia	Conocimientos	EP
Responsabilidad y Vocación de Servicios	Habilidades	EP
Igualdad y No Discriminación de Género y Orientación Sexual	Conocimientos	EP, ES y EE
Violencia de Género	Conocimientos	EP, ES y EE
Atención de usuarios complejos	Habilidades	EP, ES y EE
Habilidades socioemocionales vinculadas a la atención a usuarios	Habilidades	EP, ES y EE
Contención emocional y autocuidado	Habilidades	EP, ES y EE
Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias	Habilidades	EP, ES y EE
Gestión de las unidades	Habilidades	EP, ES y EE
Trabajo en equipo	Habilidades	EP, ES y EE
Manejo de público complejo	Habilidades	EE
Conducción de audiencias	Habilidades	EP

Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales	Habilidades	EP
Clima laboral	Habilidades	EP, ES y EE
Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual	Conocimientos	EP, ES y EE
Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación)	Habilidades	EP y ES (CT)
Razonamiento y argumentación jurídica	Habilidades	EP
Uso de bases de datos	Técnicas	EP
Actualización jurídica en general	Conocimientos	EP
Uso de los sistemas informáticos	Técnicas	EP, ES y EE

Finalmente, y para integrar los distintos tipos de obligaciones y orientaciones identificadas, se presenta una tabla de síntesis donde se distinguen áreas, temas, deber general y específicos, fuentes y destinatarios asociados.

2. Análisis de necesidades Escalafón primario

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los cuestionarios respondidos por los ocupantes de los 10 cargos pertenecientes al Escalafón

Primario que se analizaron. Para eso, en cada cargo se presentan los aspectos descriptivos del mismo, las principales funciones estratégicas y actividades esenciales, los conocimientos, habilidades y actitudes relevantes al inicio del cargo y en la actualidad, además de un análisis de los principales hallazgos.

El Escalafón Primario está compuesto por siete categorías, las que están integradas por ministros de corte, jueces/zas de letras (en general) y secretarios/as. Como principales notas características de este escalafón es que, para ingresar, es requisito tener el título de abogado/a, y además se debe cumplir con el Programa de Formación y/o Habilitación de la Academia Judicial de Chile, además que ya en el ejercicio del cargo, es obligación legal postular a los cursos de perfeccionamiento de la Academia Judicial, con las excepciones previstas en el art. 15 de la Ley N° 19.346.

a) Ministro de Corte de Apelaciones

Aspectos descriptivos

El cargo de Ministro de Corte de Apelaciones, tiene un total de 145 en el Escalafón Primario del Poder Judicial.

De los encuestados/as, un 37% tiene más de 10 años en el cargo, lo que demuestra el grado de estabilidad en el ejercicio de la función desempeñada.

El nivel de formación complementaria en este cargo es de 17 Ministros/as cuentan con un diplomado y 16 de ellos/as tienen el grado de Magíster.

i. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

La función más relevante del cargo, corroborado por el resultado de las encuestas, es participar de alguno de los procedimientos previstos para la

tramitación ante las Cortes de Apelaciones, para la resolución de las causas de su competencia en primera o segunda instancia, tales como recursos en sede civil y procesal (Apelación, Casación en la forma y Nulidad, R. de Queja, principalmente), además de un gran número de procedimientos especiales asociados a tribunales de este mismo carácter, y también aquellos cuya función es la del control jurisdiccional de la administración. También tiene gran importancia en la competencia de las Cortes de Apelaciones, y su carga de trabajo, las causas relativas a las acciones constitucionales de protección, amparo y amparo económico.

Dentro de esta función estratégica, algunas de las actividades que le están asociadas son:

- Realizar audiencias públicas, incluyendo en éstas la recepción de la información proporcionada por el relator cuando corresponda.
- Dictar sentencia oportunamente, participando de los acuerdos y, cuando corresponde la función, asumir la redacción de la sentencia que se dicte.
- Tomar conocimiento y cumplir con las metas asignadas a su gestión respecto a esta función estratégica.

Otra función sumamente relevante y estratégica, propia del cargo desempeñado, es la que asumen los/as Ministros/as de Corte de Apelaciones en la supervisión del funcionamiento de tribunales que les corresponda visitar y se encuentran dentro de su jurisdicción. En esta función, algunas de las actividades asociadas son:

- Realizar las visitas administrativas que se le encomienden anualmente por el Pleno de la Corte de acuerdo a la planificación que corresponda.
- Fiscalizar los procesos y procedimientos de los tribunales visitados.
- Aplicación de los procedimientos previstos para el supuesto de encontrar irregularidades en las visitas.

ii. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo

Entre los conocimientos más débiles al iniciar el cargo de Ministro de Corte de Apelaciones se nombran materias tales como Derecho de Familia, Derecho Laboral, Derecho Administrativo, Procedimientos Administrativos y Tributarios, Derecho Constitucional, Código Orgánico de Tribunales. Conocimientos que también se mencionan como requeridos en el día a día.

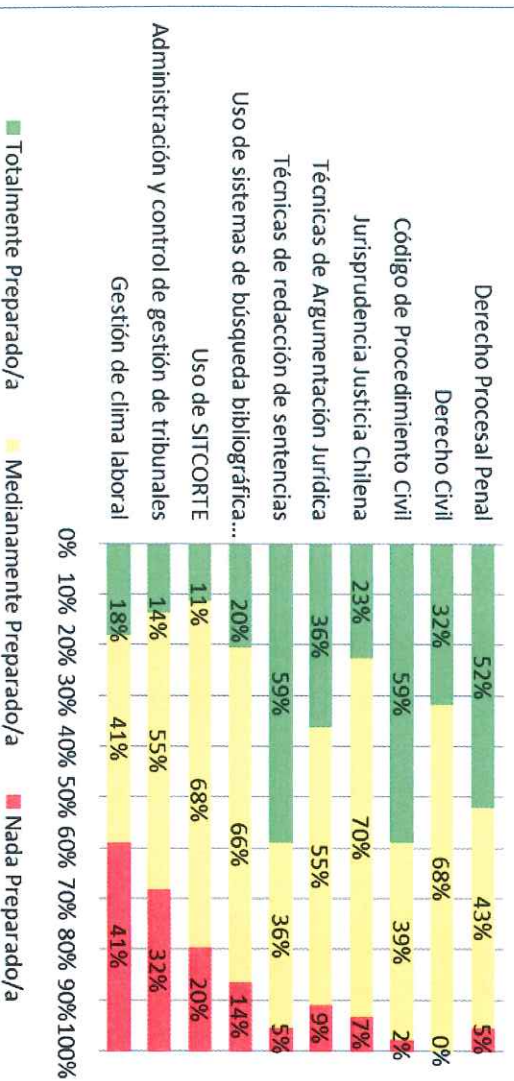
Respecto a las habilidades más débiles al asumir el cargo, se detectan brechas en las de Argumentación Jurídica (50%) y de Redacción de Sentencias (37%). En el ámbito de la gestión se evalúan como débiles al ingreso la Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (68%), la Administración y Control de Gestión de Tribunales (64%), la Gestión de Personas (52%) y la Gestión de Clima Laboral (41%).

En lo que dice relación a las técnicas, las necesidades se concentran en el Uso de SITCORTE (64%) y el Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica (41%).

iii. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad.

En el gráfico siguiente, se presentan las principales brechas identificadas por los encuestados y encuestadas. Es importante tener en cuenta que el orden de aparición de las alternativas está determinado por la frecuencia de uso de este mismo. Así, en el gráfico siguiente, Derecho Procesal Penal es el conocimiento mayormente utilizado y presenta 48% de encuestados que perciben alguna brecha al respecto. Esto porque marcan que los dominan solo parcialmente o que no los dominan.

¿Qué tan preparado/a se siente en los siguientes conocimientos y técnicas, en consideración de las necesidades actuales de su cargo y el lugar donde se desempeña, así como de los desafíos futuros próximos (horizonte temporal de 3 años)? (N Respuestas: 44)



Destaca la brecha existente en Derecho Civil (68%) en el ámbito sustantivo, aunque es claro que se necesita avanzar en la especificación de este resultado atendida su amplitud. En otros aspectos relevantes para el desempeño de los ministros, aparece el estudio de la Jurisprudencia (77%) y la Argumentación Jurídica (64%), el Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica (80%) y Uso de SITCORTE (88%).

La Administración y Control de Gestión de Tribunales (77%) y Gestión de Clima Laboral (82%) aparecen con brechas considerables, aunque ubicadas como de bajo uso diario.

Otras habilidades en que los/as Ministros/as se perciben con una mayor brecha en su desempeño diario son Análisis y Síntesis (43%) y el Debate y Discusión de Conceptos (43%), siendo ambos elementos fundamentales a la hora de los acuerdos, parte muy importante de la actividad diaria de los/as Ministros/as.

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): audiencias y contactos con las partes

o abogados; nombramientos que debe realizar; conflictos de interés y la relación con los superiores jerárquicos.

iv. Análisis de necesidades del cargo y de principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

Al inicio del desempeño en el cargo, existe dispersión de requerimientos en cuanto a los conocimientos sustantivos

Las materias en las que se requiere conocimiento al inicio del cargo³, se explican en parte a que, en primera instancia, la mayoría de los jueces ejercen sus funciones en áreas especializadas. Luego, una vez que los/as Ministros/as comienzan a ejercer su cargo, la falta de especialidad de las salas, unido al carácter común y general que tiene la competencia de esta unidad jurisdiccional, hace que esta necesidad aparezca como múltiple. Si bien, durante el ejercicio del cargo esta dispersión desaparece, no lo hace la necesidad de actualización constante de diversas áreas del Derecho.

Uso de SITCORTE por parte de Ministros/as

La premisa con que debe partir este análisis en particular, es que los sistemas concebidos de forma especializada dependiendo del tipo de tribunal del que se trate. Como consecuencia de ello, por regla general, los ministros/as, como operadores del sistema, no debieran tener familiaridad con éste por no haber requerido con anterioridad. La salvedad, podría estar en el cargo de Relator/a,

³ Derecho de Familia, Derecho Laboral, Derecho Administrativo, Procedimientos Administrativos y Tributarios, Derecho Constitucional, Código Orgánico de Tribunales.

pero el uso en un momento previo y determinado de SITCORTE, no asegura un correcto desempeño actual respecto de esta herramienta, sobre todo si se toman en consideración las constantes modificaciones que se hacen a los sistemas las que, muchas veces, quedan sin la capacitación necesaria que complementa su implementación.

La forma de la decisión colegiada determina el abordaje de las técnicas y habilidades asociadas

En este estamento, a medida que se avanza en el ejercicio del cargo, el eje de las necesidades pasa desde la gestión a otro tipo de aspectos relacionados con las particularidades que tiene la resolución de los asuntos. Como se trata de un tribunal colegiado, la decisión se adopta a través del procedimiento de los Acuerdos. Entonces, es clave trabajar sobre esta forma particular de decidir en que el criterio propio debe confrontarse con lo de otros pares.

Esta forma colegiada de adoptar decisiones que compete a Ministros/as, también genera que se deban incorporar a la formación aspectos de trabajo en equipo y, en general, las técnicas que facilitan el desempeño en ese tipo de situaciones. Además, para darle contenido al debate, son justamente las habilidades asociadas a este aspecto las que reportan una brecha considerable, por lo que la capacitación debe ser una prioridad.

Intensidad y prisma de la capacitación en Administración y Control de Gestión de Tribunales y Gestión de Clima Laboral para Ministros/as

Esta necesidad aparece nitidamente al ingreso al cargo. Podría explicarse lo anterior ya que en la primera instancia no hay ninguna unidad jurisdiccional que tenga una organización similar, por lo que cuando se llega a la Corte, muchas de las veces es el primer acercamiento. Además, se asume a priori la carga de

trabajo que implican las visitas a tribunales de la jurisdicción que deben desarrollarse. Finalmente, de acuerdo al estudio del comportamiento de las brechas, es posible sostener que las necesidades asociadas a la administración y gestión disminuyen, no desaparecen, y ello es porque se reorientan justamente en el segundo sentido, es decir, más relacionado a la función fiscalizadora que le corresponde al cargo de Ministro/a que a los asuntos de su Corte, los que quedan en manos de funcionarios especializados como los/as Administradores/as.

Ejemplo de la urgencia que tiene el tratamiento de estos temas, es que la habilidad de Planificación y Organización del Trabajo, está dentro de las habilidades más relevantes para cumplir adecuadamente la función principal del cargo.

Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica y, en general, de herramientas para el desempeño

La forma en que se comportan los datos es bastante particular a este respecto, ya que aumenta casi al doble la necesidad de contar con esta herramienta desde el ingreso. De lo que no cabe duda, es que la necesidad de contar con herramientas que sirvan al estudio y fundamentación del fallo aparece como esencial.

Para abordar de forma integral lo detectado, puede hacerse un trabajo de inducción a nivel inicial, tanto en el Programa de Formación como en el de Habilitación, y además tener una herramienta permanente de consulta a las bases requeridas.

- Especialización en las Cortes de Apelaciones

El acuerdo AD 583-2018 de la Excma. Corte Suprema, se pronuncia sobre la especialización de las salas de Cortes de Apelaciones de dos o más salas y la creación de una tercera Corte de Apelaciones para la Región Metropolitana, cuyo objeto es “...*dar solución a los problemas de distribución de carga de trabajo que se advierten en la actualidad, dotando al Poder Judicial de herramientas de mejor gestión destinadas a mejorar las dificultades que se presentan en la asignación de recursos humanos y materiales involucrados en el ejercicio de la jurisdicción, todo ello con miras a una administración de justicia de calidad*”. Aún no se ha presentado siquiera un proyecto de ley sobre esta materia; sin perjuicio de lo cual, la eventual necesidad de tener que especializar a los ministros de Corte, deberá ser tenida presente por la Academia en sus actividades futuras y considerará para ello la realización de un estudio de necesidades de capacitación específicas sobre el tema.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de ministro/a

Conocimientos	Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), <u>estrategias y políticas PJUD:</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • Igualdad y no discriminación • Violencia contra la mujer • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Derechos de las personas con discapacidad • Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes

	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la fuerza por funcionarios estatales • Trata de personas • Derechos de las Personas Mayores • Derechos de los NNA • Violencia contra los NNA • Interés superior del NNA • Derecho del NNA a ser escuchado/a • No discriminación a los NNA • Empresas y derechos del NNA • Peritajes e instrumentos de evaluación • Responsabilidad Penal Adolescente • Criterios de supervisión de centros residenciales, programas de cuidado alternativo, ambulatorios, OPD y DAM • Probidad • Transparencia • Actualización en derecho sustantivo • Actualización en materias procesales • Corrupción • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual • Tutela de derechos y garantías constitucionales • Reorganización y Liquidación de Activos de Empresas y Personas <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Civil • Estudio de la Jurisprudencia
Habilidades	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Entrevista Videograbada • Independencia e imparcialidad • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Razonamiento y argumentación jurídica • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Síntesis • Debate y discusión de conceptos • Gestión de Tribunales • Organización y Planificación del Trabajo • Clima laboral
<p>Técnicas</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Uso de Portales Especializados (CGU-PJUD / Ctas. Ctes) • Ofimática y manejo de Office <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica

	<ul style="list-style-type: none">• Uso de SITCORTE
--	---

b) **Fiscal Judicial de Corte de Apelaciones.**

i. Aspectos descriptivos

La cantidad total de fiscales/as judiciales a nivel nacional es de 34 personas que integran el Escalafón Primario del Poder Judicial.

De los/as encuestados/as, el 47% tiene más de 10 años en el cargo como titulares, lo que representa que gran parte de nuestros encuestados tiene experiencia considerable y estabilidad en desempeño del cargo.

Del total de Fiscales/as, 4 de ellos/as tienen formación complementaria de diplomados, y 3 personas cuentan con el grado de magíster.

ii. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

Una de las principales funciones estratégicas del cargo consiste en la realización de informes cuyo contenido es la opinión jurídica del/la Fiscal/a, lo que presupone el estudio de prácticamente las mismas causas que son competencia de las Cortes de Apelaciones, colaborando en la toma de decisiones, estudiando y analizando cada una de ellas, informando sobre la normativa aplicable y el criterio de aplicación a un caso en particular.

Resulta importante tener en cuenta que en el ejercicio regular del cargo de Fiscal/a Judicial, muchas veces se debe integrar la/s sala/s de las que puede estar compuesta una Corte de Apelaciones, por lo que, en ese sentido, ejerce funciones jurisdiccionales similares a la de un/a Ministro/a de Corte.

Además, reviste particular importancia en este cargo, la función de instruir investigaciones disciplinarias, lo que conlleva una variedad de actividades relacionadas tales como gestionar las investigaciones disciplinarias de los Jueces, Secretarios, Relatores, Notarios, Receptores, salvo respecto de los Ministros, debiendo leer y analizar la documentación relativa al hecho, recibir la declaración de testigos y decretar diligencias apropiadas para el levantamiento de información pertinente, lo que implica la lectura y análisis de los antecedentes del procedimiento en particular.

iii. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo.

Los conocimientos más débiles al iniciar el cargo de Fiscal Judicial de Corte de Apelaciones son los relativos a la Jurisprudencia (41%).

Las habilidades identificadas como más débiles al asumir el cargo son Autocontrol (50%), Análisis y Síntesis (44%) y Comunicación Verbal y Escrita (38%).

Respecto a las técnicas débiles al asumir el cargo, la que concentra el mayor número de respuestas son el Uso de SITCORTE (53%), Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica (47%), Uso de Sistema SISTINV (41%).

iii. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad

¿Qué tan preparado/a se siente en los siguientes conocimientos y técnicas, en consideración de las necesidades actuales de su cargo y el lugar donde se desempeña, así como de los desafíos futuros próximos (horizonte temporal de 3 años)? (N=Respuestas: 17)



Destaca la brecha existente en Comunicación efectiva, oral y escrita (65%) y Jurisprudencia (82%). Otro conocimiento que reporta brechas importantes corresponde al Uso de SITCORTE (59%), de los cuales 12% de los encuestados dice sentirse sin nada de preparación.

En relación a las habilidades que muestran mayor nivel de brechas están Análisis y Síntesis (44%), Apertura al Aprendizaje (44%), Comunicación Verbal y Escrita (44%) y Relaciones Interpersonales (44%).

Entre las técnicas que arrojan el mayor número de respuestas con nula preparación encontramos el Uso de Sistema Quantum (76%) y un 47% de los encuestados señala su nula preparación y el Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica (88%), y un 41% de los encuestados declara nada de preparación.

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): conflicto de interés; audiencias o contactos con las partes o sus abogados; relaciones/solicitudes de autoridades políticas y uso de redes sociales.

iv. Análisis de necesidades de cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

Las principales necesidades se detectan en relación a función estratégica que les corresponde en el cargo de generar información técnica

Es llamativa la ausencia de contenidos particulares que fueran objeto de algún requerimiento por parte de Fiscales/as. Sin embargo, lo que aparece con fuerza, son habilidades asociadas a sus funciones estratégicas, por lo tanto, prioritarias en la formación y capacitación de Fiscales/as Judiciales. De éstas, el Análisis y Síntesis, Comunicación Verbal y Escrita y las técnicas asociadas a ello, aparecen como fundamentales para el ejercicio del cargo, pero como también se deben estimar provechosas para el desempeño de Ministros/as, la sugerencia es la capacitación conjunta teniendo presente el contexto particular de tribunal colegiado de las Cortes de Apelaciones y el rol de revisor/fiscalizador de los respectivos cargos, además que uno de los momentos de abordar temas relativos al cargo de Fiscal/a es con ocasión del Programa de Habilitación.

La prioridad que se debe dar a la habilidad de Análisis y Síntesis se justifica en el hecho de ser la más relevante en el ejercicio del cargo en el día a día y estar dentro de las habilidades con mayor brecha.

- Capacitación en herramientas fundamentales: Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica y el acceso y utilización de Jurisprudencia

Tal como sucede con el cargo de Ministros/as, la brecha en el Uso de Sistemas de Búsqueda aumenta casi al doble desde el ingreso. Por ello, y además que es fácilmente asociable a las funciones estratégicas que los/as Fiscales/as desarrollan como lo es al pronunciarse en los asuntos que son llamados por ley, a ejercer funciones jurisdiccionales y fiscalizadores. Por lo tanto, el acceso a las más variadas fuentes de información debe asegurarse, pero también su correcto entendimiento en cuanto a su uso y las potencialidades de búsqueda, debiendo ser algunos de los énfasis de una futura actividad de capacitación.

- Integración: Compartir todos los cursos sustantivos y de habilidades para ministros

Tal como se ha venido señalando, el rol que tienen los/as Fiscales/as en los asuntos en los que deben emitir opinión y cuando integran alguna de las salas de la Corte de Apelaciones aparece teniendo funciones directamente jurisdiccionales. Sin dudas esta última es muy relevante y, si se quiere, debiese tomar como parámetro el estándar que para dicha actividad se le debiera exigir a un/a Ministro/a. Lo anterior, tiene como necesaria consecuencia la necesidad de compartir prácticamente todas las actividades de perfeccionamiento orientadas a la mejora del desempeño de las funciones propiamente judiciales, tales como las de razonamiento judicial, técnicas de expresión oral y escrita, análisis y síntesis, debate, y otras similares.

- Énfasis particular en los ámbitos de transparencia y ética ligados al cargo de Fiscal/a

No cabe duda de la estrecha relación que tiene el cargo que se analiza con los temas de transparencia y ética a nivel judicial. La conclusión anterior se basa en la normativa vigente y en los datos obtenidos tanto para el perfil de cargo como para las encuestas, acompañándose ambos documentos como anexo al presente informe.

- Debe existir formación permanente sobre las materias en que la intervención de la Fiscalía Judicial es obligatoria

En este caso, el requerimiento de capacitación surge por la normativa legal que rige el ejercicio del cargo de Fiscal/a Judicial, y que en el artículo 357 del Código Orgánico de Tribunales señala las materias en que deben necesariamente ser oídos. A partir de esa norma de competencia absoluta, es posible señalar la línea de base para la formación y, por lo tanto, ésta debiera incluir al menos conocimientos sobre:

- Contendas de competencia, desde una perspectiva práctica y de análisis y solución de casos, siempre aplicando normas de competencia generales y específicas.
- Todos los aspectos relativos a la responsabilidad civil que le correspondería a un/a Ministro/a, para cuando les corresponde intervenir en los juicios sobre responsabilidad civil de los jueces o de empleados públicos, por sus actos ministeriales.
- Normativa nacional e internacional que pueda regir el estado civil de alguna persona.
- Regulación nacional sobre los bienes de las corporaciones o fundaciones de derecho público.
- Otras que por leyes especiales o la práctica judicial, provoquen la intervención de la Fiscalía Judicial. De hecho, se debe tener presente que el art. 359 del Código Orgánico de Tribunales permite que se pida el

dictamen del/la Fiscal/a Judicial en todo caso que se estime conveniente, con excepción de la competencia penal (Esto último, a su vez, genera un criterio de exclusión o priorización respecto de esta competencia específica al menos).

- Especialización de las salas a nivel de Cortes de Apelaciones

Atendido su rol, por supuesto que el acuerdo AD 583-2018 de la Excma. Corte Suprema, sobre la especialización de las salas de Cortes de Apelaciones de dos o más salas y la creación de una tercera Corte de Apelaciones para la Región Metropolitana, afectará a quienes ejerzan el cargo de Fiscal/a Judicial.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de fiscal/a judicial

Conocimientos	<u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • Igualdad y no discriminación • Violencia contra la mujer • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Derechos de las personas con discapacidad • Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes • Uso de la fuerza por funcionarios estatales • Trata de personas • Derechos de las Personas Mayores
----------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de los NNA • Violencia contra los NNA • Interés superior del NNA • Derecho del NNA a ser escuchado/a • No discriminación a los NNA • Empresas y derechos del NNA • Peritajes e instrumentos de evaluación • Responsabilidad Penal Adolescente • Criterios de supervisión de centros residenciales, programas de cuidado alternativo, ambulatorios, OPD y DAM • Probidad • Transparencia • Actualización en derecho sustantivo • Actualización en materias procesales • Corrupción • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual • Tutela de derechos y garantías constitucionales • Reorganización y Liquidación de Activos de Empresas y Personas <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jurisprudencia de Tribunales Superiores de Justicia • Regulación del lobby • Sumarios y procedimientos disciplinarios
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Entrevista Videograbada • Independencia e imparcialidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Razonamiento y argumentación jurídica • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Síntesis • Comunicación Verbal y Escrita • Relaciones interpersonales
<p>Técnicas</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Uso de Portales Especializados (CGU-PJUD / Ctas. Ctes) • Ofimática y manejo de Office <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Informáticos de Tramitación de Tribunales • Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica • Uso de Sistema Quantum

c) Relatores

i. Aspectos descriptivos.

El número total de personas que ocupan el cargo como titulares es de 98 relatores/as. De ellos/as, el 45% tienen entre 6 meses y 3 años de experiencia, el 39% entre 3 y 10 y solo 12% más de 10 años como titulares en sus cargos.

En cuanto a la formación de este estamento, 30 de ellos tienen uno o más diplomados, 23 tienen el grado de magíster y hay una relatora que tiene el grado de doctora.

ii. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

Estudiar y dar cuenta de los hechos y todos los antecedentes en las causas que correspondan, para la debida información de los/as Ministros/as proveyéndoles datos relevantes sobre aspectos jurídicos de forma y fondo, para que éstos/as puedan resolver el asunto sometido a su conocimiento.

Una de las complejidades que tiene la función, es que las Cortes tienen competencia común sobre las materias que se discuten en la jurisdicción que corresponda, por lo que la labor de los/as relatores/as se extiende y proyecta sobre una multiplicidad de normativa sustantiva y procesal, coincidiendo con la característica ya relevada de conocimiento de esta unidad jurisdiccional.

Algunas de las actividades asociadas a esta función son:

- Examinar el expediente para identificar aspectos formales que pudieran incidir en la vista de la causa y en la resolución del asunto como, por ejemplo, dar cuenta a la Corte de todo vicio u omisión substancial que notaren en los procesos; de los abusos que pudieran dar mérito a que la Corte ejerza las atribuciones que le confieren los artículos 539 y 540 y de

todas aquellas faltas o abusos que las leyes castigan con multas determinadas.

- Certificar que “la causa está en relación” y que por tanto no hay ningún trámite pendiente al momento de su ingreso.
- Preparar y estructurar la relación, y exponer ante los/as Ministros/as, respondiendo a las preguntas y dudas que en dicha actividad de susciten.
- Dar cuenta diaria de las solicitudes que se presentan en calidad de urgentes, y que no puedan ser despachadas por la sola indicación de la suma.

iii. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo.

De esta muestra se obtiene que los conocimientos más débiles al iniciar en el cargo de Relator de Corte de Apelaciones se concentran sobre la Jurisprudencia (55%) y el Derecho Procesal Penal (39%).

Se puede observar que las habilidades identificadas como más débiles al asumir el cargo son Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (77%), Análisis y Síntesis (58%), Redacción de Sentencias (54%), Comunicación Efectiva, oral y escrita (46%) y Argumentación Jurídica (33%).

Respecto a las técnicas débiles al asumir el cargo, aparecen el Uso de SITCORTE (58%) y Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica (42%).

iv. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad

¿Qué tan preparado/a se siente en los siguientes conocimientos y técnicas, en consideración de las necesidades actuales de su cargo y el lugar donde se desempeña, así como de los desafíos futuros próximos (horizonte temporal de 3 años)?

(N respuestas: 31)



Destaca la brecha existente en Jurisprudencia (80%), y Derecho Procesal Penal (61%). Otros conocimientos que reportan brechas importantes corresponden a Argumentación Jurídica (71%).

Es importante mencionar que los tres principales áreas en que muestran tener mejor preparación que el resto son Código de Procedimiento Civil (61%), Uso de SITCORTE (74%) y Derecho Civil (55%). Mientras que los niveles más altos en nada de preparación son el Uso de Sistema SITCO (26%) y Sistema SITLA (23%), temáticas que fueron reportadas como de nulo impacto para el adecuado desempeño del cargo en el día a día.

Los encuestados muestran que las principales habilidades requeridas son Redacción de Sentencias (65%), Comunicación Efectiva, oral y escrita (52%),

Análisis y Síntesis (45%), Comunicación Verbal y Escrita (42%) y Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (55%).

En cuanto a las técnicas, las principales debilidades se concentran en el Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica (71%).

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): relación con superiores jerárquicos; audiencias o contactos con las partes o sus abogados; uso de redes sociales y conflicto de interés.

v. Análisis de necesidades de cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Primacía de aspectos técnicos relativos a la especificidad del cargo por sobre los de gestión y administración

El cargo de Relator/a tiene varias particularidades, pero sin dudas la función de relatar e informar una causa a los/as Ministros/as, y todas las actividades asociadas, marcan un sello distintivo único puesto que no tiene otra análoga o similar.

Esta función tiene una etapa previa que consiste en el estudio y análisis de la causa para la posterior exposición de su contenido. Por ello es que aparece como atendible el énfasis y aumento de la brecha en las técnicas que se pueden relacionar directa o indirectamente con la función de relatar como son el Análisis y Síntesis, Comunicación Verbal y Escrita, Técnicas de Argumentación Jurídica y Técnicas de Redacción de Sentencias.

El alto nivel de exigencia por parte de los superiores de los ocupantes de estos cargos y la carga de trabajo, hace que además se deba incorporar a la formación específica de relatores/as la forma en que planifican sus tareas, asumiendo que se trata de un contexto complejo de trabajo.

- Conocimientos que requieren una atención particular en el caso de relatores/as

Destaca la necesidad de capacitación desde la etapa inicial en Derecho Procesal Penal, que son conocimientos que impactan en el ejercicio diario del cargo y que muestran una baja preparación. Ello, pese a la restringida participación de los relatores, en su función que le es propia, en el proceso penal reformado.

Sin embargo, aparecen otro tipo de conocimientos sustantivos como Derecho Civil y Derecho Procesal Civil. En este punto, se sugiere precisar las materias en las que debiese enfocarse el esfuerzo de capacitación, sin perder de vista la coincidencia que debe existir entre las prioridades de actualizaciones para los/as Ministros/as, incluso pudiendo hacerlos partícipes de dichas instancias de perfeccionamiento, además de aquellas que puedan serles propias, cualquiera sea la razón por la que ello ocurra.

- Uso múltiple de sistemas, pero con determinados énfasis particulares

En atención a sus funciones, los/as Relatores/as, deben tener acceso a la información que existan en los sistemas de los tribunales de la primera instancia. Por ello, no basta con que conozca el sistema propio de su unidad jurisdiccional, sino que debe estar familiarizados con todos los demás por lo que su formación en este sentido requiere ser integral desde el programa de Formación y, además, requiere del acceso constante a fuentes de información que permitan resolver problemas en el uso de los sistemas en su desempeño diario. En todo caso, y

para mayor precisión del requerimiento, las mayores brechas se detectaron en el Uso de SITCO y SITLA.

- Herramientas de apoyo al desempeño del cargo de Relator/a

En el desempeño de su cargo, los/as Relatores/as, deben constantemente estudiar no sólo lo que las causas señalan expresamente, sino que la actualidad de las doctrinas alegadas, así como la vigencia de las líneas jurisprudenciales que se pudieran estar invocando en juicio. Por ello, al igual que en la mayoría de los cargos, pero en este reviste mayor importancia aún, contar con los elementos que permitan el debido manejo de sistemas de búsqueda bibliográfica, pero sobre todo de aquellos que permitan acceder a la jurisprudencia actualizada de los tribunales superiores de justicia como forma de aportar más elementos de contexto a la actividad de la relación propiamente tal.

- Especialización de las salas a nivel de Cortes de Apelaciones

Al igual como sucede con Ministros/as y Fiscales/as Judiciales, sin dudas es previsible el impacto en el desempeño que tenga el acuerdo AD 583-2018 de la Excma. Corte Suprema, que se pronuncia sobre la especialización de las salas de Cortes de Apelaciones de dos o más salas y la creación de una tercera Corte de Apelaciones para la Región Metropolitana, en los términos ya referidos y atendida la estrecha vinculación entre cargos.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de relator/a

Conocimientos	<u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u>
----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • Igualdad y no discriminación • Violencia contra la mujer • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Derechos de las personas con discapacidad • Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes • Uso de la fuerza por funcionarios estatales • Trata de personas • Derechos de las Personas Mayores • Derechos de los NNA • Violencia contra los NNA • Interés superior del NNA • Derecho del NNA a ser escuchado/a • No discriminación a los NNA • Empresas y derechos del NNA • Peritajes e instrumentos de evaluación • Responsabilidad Penal Adolescente • Criterios de supervisión de centros residenciales, programas de cuidado alterno, ambulatorios, OPD y DAM • Probidad • Transparencia • Actualización en derecho sustantivo • Actualización en materias procesales • Corrupción
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual • Tutela de derechos y garantías constitucionales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Procesal Penal • Jurisprudencia de Tribunales Superiores de Justicia
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Entrevista Videograbada • Independencia e imparcialidad • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Razonamiento y argumentación jurídica • Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales • Trabajo en equipo • Clima laboral <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Argumentación Jurídica

	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de Sentencias • Análisis y Síntesis • Comunicación Verbal y Escrita • Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos
Técnicas	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Uso de Portales Especializados (CGU-PJUD / Ctas. Ctes) • Ofimática y manejo de Office <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Informáticos de Tramitación de Tribunales • Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica

d) Juez/a civil

i. Aspectos descriptivos

De acuerdo a los últimos datos, el total de jueces/zas civiles a nivel nacional es de 69.

Un 48% de los encuestados señaló llevar más de 10 años en el cargo, lo que permite la experiencia y estabilidad tanto en la competencia como en el ejercicio del desempeño por el que se consulta a todos.

En cuanto a la formación de este estamento, 6 de ellos/as tienen uno o más diplomados, 12 tienen el grado de magister y un juez tiene el grado de doctor.

ii. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

La principal función del cargo es el conocimiento de los asuntos que se someten a la decisión del tribunal, sean contenciosos o no, que por estar dentro de la esfera de su competencia requieran de su resolución para la solución del conflicto, tales como causas civiles (procedimientos declarativos y ejecutivos, principalmente), de comercio, minas, aguas, actos judiciales no contenciosos y causas de hacienda.

Además de la actividad de resolución de los conflictos, podemos encontrar:

- Revisión los presupuestos y requisitos de admisibilidad de la demanda, de acuerdo a lo establecido en el Código de Procedimiento Civil, dictando la resolución que sea pertinente al respecto. Posteriormente, debe velar por la corrección del procedimiento.
- Emisión de resoluciones fundadas respecto de las presentaciones que se hagan durante el desarrollo de la causa.
- Participar en actividades relacionadas con la prueba, como dictar la resolución que recibe la causa a prueba, participación en las diligencias que la ley así lo exige, etc.
- Estudio de la causa en su totalidad, valorar la prueba, y resolver el conflicto sometido a su conocimiento con la dictación de la sentencia definitiva.

El/la juez/a civil, también tiene una función esencial que está relacionada con el adecuado funcionamiento del Tribunal, lo que se materializa en la gestión de personas y recursos, teniendo la responsabilidad jerárquica del cumplimiento de

las metas y de la calidad del servicio. En este caso, algunas de las actividades asociadas son:

- Interacción con los actores internos del tribunal como Secretario/a y funcionarios/as. También, como ente que centraliza este tema en el Poder Judicial, debe relacionarse con la Corporación Administrativa del Poder Judicial y sus zonales y otros entes dependientes de su organización administrativa.
- Resolución de contingencias diarias del tribunal relacionadas con la gestión del mismo.
- Supervisar cumplimiento de los objetivos de cada funcionario y sus cargas de trabajo.
- Atender los requerimientos de la Corte de Apelaciones respectiva, en relación a las visitas y control en del desarrollo de las funciones del Tribunal.

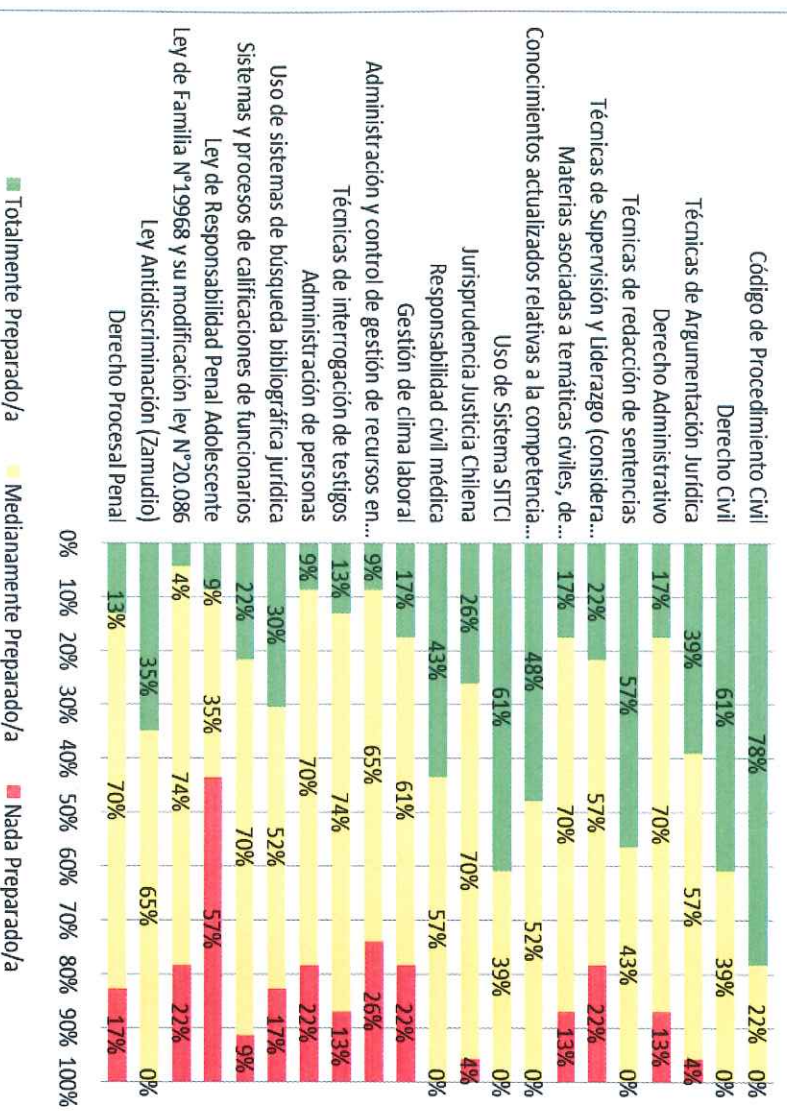
iii. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo

De acuerdo a la opinión de los encuestados, los conocimientos más débiles al iniciar el cargo son aspectos bien técnicos y específicos relacionados con Construcción, ingeniería, medicina, etc. (65%).

Las habilidades identificadas como más débiles al asumir el cargo son Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (65%), Gestión de Personas (61%), Supervisión y Liderazgo, incluida la retroalimentación (58%); un poco más abajo aparecen Análisis y Síntesis (26%); Comunicación Verbal y Escrita (22%) y Orientación al Logro y a la Calidad (22%).

iv. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad

¿Qué tan preparado/a se siente en los siguientes conocimientos y técnicas, en consideración de las necesidades actuales de su cargo y el lugar donde se desempeña, así como de los desafíos futuros próximos (horizonte temporal de 3 años)? (N respuestas: 23)



Dentro de los conocimientos en que se detecta existe una brecha más amplia es llamativo el resultado obtenido respecto del Derecho Administrativo (83%). Se mantiene la brecha del ingreso, ahora ya ejerciendo el cargo, en materias asociadas a temáticas civiles de Construcción, de ingeniería, de medicina (70%). Otros conocimientos que reportan brechas importantes corresponden a Actualizaciones en materia de indemnizaciones (52%), Jurisprudencia (74%) y aparece como tema específico de conocimiento la Responsabilidad Civil Médica (57%).

Las principales habilidades requeridas están relacionadas con la Supervisión y Liderazgo (79%), declarando un 22% de los encuestados no tener preparación, la Argumentación Jurídica (61%), la Planificación y Organización del Trabajo en

Entornos Complejos (43%) y Análisis y Síntesis (43%); en Orientación al Logro y Calidad (48%). Nuevamente aparece muy mencionado en este ítem la Gestión de personas (70%).

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): nombramientos que debe realizar; audiencias o contactos con las partes o sus abogados; relación con superiores jerárquicos y uso de redes sociales.

v. Análisis de necesidades del cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Al inicio del cargo se manifiestan necesidades asociadas a la Administración de Personas y Gestión del Tribunal

La brecha más grande que se detecta al ingreso al cargo está relacionada con la administración y gestión, por lo que son ámbitos que debieran reforzarse en el Programa de Formación.

En todo caso, asumiendo que existen otros cargos en que aparecen requerimientos similares, deberá orientarse la formación a las actividades que promuevan una visión omnicomprendensiva del fenómeno, es decir, de las unidades jurisdiccionales en que podrán desempeñar sus cargos se tratará de formas de organización distintas, como ocurre en los tribunales reformados y no reformados, además de las Cortes de Apelaciones.

- El desarrollo de habilidades y competencias asociadas a la Gestión de Personas, Liderazgo y Retroalimentación, como al Manejo del Clima Laboral es clave para el ejercicio del cargo

Durante el ejercicio del cargo, aparecen como relevantes las técnicas asociadas a la supervisión y el liderazgo, las que incluso aumentan la brecha a medida que avanza el tiempo en el desempeño. Ello se debe a las estructuras organizacionales propias de los tribunales no reformados, donde el/la Juez/a siguen siendo el referente de autoridad en los ámbitos que le son propios, como el jurisdiccional, pero también en aquellos en los que muchas veces ni siquiera tiene formación previa o ésta es insuficiente.

Como complemento a las habilidades asociadas a la gestión y liderazgo, deben complementarse con la Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos y Análisis y Síntesis; en Orientación al Logro y Calidad.

En cuanto a las habilidades, aparece como factor relevante Análisis y Síntesis, tal como aparece en otros cargos.

- Necesidad de actualización en materias de competencia del juzgado civil y énfasis detectados

En materia de conocimientos sustantivos, los/as Jueces/zas Civiles dejan ver que las necesidades apuntan a conocimientos más específicos cuya competencia corresponde a los juzgados civiles. Es decir, si se tratara de un criterio de exclusión, materias que van más allá del Derecho Civil y Derecho Procesal Civil. Aparecen temas como construcción, ingeniería, medicina, etc.

Si bien el ámbito del Derecho Administrativo aparece con una alta brecha, son los mismos encuestados los que señalan la baja incidencia diaria en el desempeño. Por lo anterior, el abordaje debe enfocarse en los aspectos más bien operativos que pudiesen incidir en el quehacer diario que aquellas materias que

se podría hipotetizar son las requeridas al momento de resolver. De hecho, de acuerdo a los antecedentes recabados para este informe, la mayor cantidad de causas asociadas a temas administrativos están relacionadas con la expropiación, por lo que éste podría ser un buen punto de partida.

La brecha que se destaca es en materia de Responsabilidad Civil Médica.

- Uso de jurisprudencia

El acceso a base de datos que permitan conocer sobre jurisprudencia aparece como relevante. Por lo mismo, debe atenderse a favorecer dicho acceso y, en lo que a la Academia Judicial corresponda, que dicho acceso sea productivo, por lo que debe orientar su capacitación en la exposición de recursos y posibilidades de bases de datos preexistentes o de las que sea factible pesquisar autónomamente.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de juez/a civil

Conocimientos	<u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u> <ul style="list-style-type: none">• Capacitación general en derechos humanos• Igualdad y no discriminación• Violencia contra la mujer• No discriminación por orientación sexual• No discriminación hacia la mujer• Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas• Derechos de las personas con discapacidad
----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de las Personas Mayores • Peritajes e Instrumentos de evaluación • Responsabilidad Penal Adolescente • Probidad • Transparencia • Actualización en derecho sustantivo • Actualización en materias procesales • Corrupción • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual • Tutela de derechos y garantías constitucionales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Administrativo • Responsabilidad Civil Médica • Temas Civiles Especificos en materias como construcción, ingeniería, medicina, indemnizaciones, etc.
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Independencia e imparcialidad • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación)

	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento y argumentación jurídica • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales • Trabajo en equipo • Clima laboral <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Argumentación Jurídica • Supervisión y Liderazgo • Análisis y Síntesis • Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos • Orientación al Logro y Calidad • Administración y Gestión de Personas en Tribunales
<p>Técnicas</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Uso de Portales Especializados (CGU-PJUD / Ctas. Ctes) • Ofimática y manejo de Office

e) Juez de tribunal de juicio oral en lo penal

i. Aspectos descriptivos

La cantidad de jueces de tribunal de juicio oral en lo penal es de 407 a nivel nacional, de acuerdo a los últimos datos. De los encuestados, un 50%, tiene 10 o más años desempeñándolo, lo que demuestra gran experiencia y estabilidad en el ejercicio del cargo.

En cuanto a la formación complementaria, de los encuestados de este estamento existe un total de 87 personas que cuentan con uno o más diplomados, 73 tienen el grado de magister y 1 juez tiene el grado de doctor.

ii. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

Se destaca como la principal función el conocimiento de los asuntos de carácter penal que se someten a su decisión, juzgando sobre la condena o absolución de una o más personas, a través de la tramitación de un juicio oral y público. Por lo anterior, se indican como las principales actividades asociadas las siguientes:

- Asegurar los derechos del imputado y demás intervinientes.
- Integrar y/o dirigir personalmente las audiencias programadas en el tribunal.
- Fallar conforme a derecho las causas tan pronto como queden en dicho estado y por el orden de su conclusión, resolviendo en base a las pruebas incorporadas y al acuerdo arribado con el resto de los integrantes del tribunal.
- Cuando corresponda, redactar el fallo fundamentado en la decisión que se adoptó fruto del acuerdo entre los/as jueces que hubiesen participado de la audiencia de juicio oral.

Cuando le corresponde ejercer el rol de Juez/a Presidente/a, debe velar por el adecuado funcionamiento del Tribunal, estando en constante coordinación con el Administrador. Para lo anterior, existen actividades asociadas tales como las siguientes:

- Presidir el comité de jueces.
- Relacionarse con la CAPJ en todas las materias relativas a la competencia de ésta:
- Debe aprobar los criterios de gestión administrativa que le proponga el administrador del Tribunal, y en conjunto con éste, debe adoptar las medidas que garanticen el desempeño eficiente del tribunal.
- Calificar a los funcionarios que integran el tribunal, de acuerdo a la evaluación que le presente el administrador del Tribunal.
- Intervenir en la designación del administrador del Tribunal, presentando la terna cuando es juez presidente, y seleccionándolo a través de su voto cuando se integra el comité de jueces.
- Evaluar anualmente la gestión del administrador.
- Velar por el manejo de la cuenta corriente jurisdiccional del Tribunal en conjunto con el Administrador, en cuanto a la firma de cheques y liberación de fondos.
- Elaborar anualmente una cuenta de la gestión jurisdiccional del juzgado.

iii. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo

Los conocimientos más débiles al iniciar el cargo de Juez de Tribunal Oral en lo Penal son aspectos relativos al Derecho Tributario y el código del ramo (39%), Jurisprudencia de la Corte Interamericana (30%), Derecho Penitenciario (23%), Ordenanza General de Aduanas (21%) y Ley N° 17.798, sobre Control de Armas (21%).

Respecto a las habilidades más débiles al asumir el cargo, se identifican las de Manejo de Audiencias (60%), Redacción de Sentencias (44%), Análisis y Síntesis (44%). Argumentación Jurídica (38%), Debate y Discusión de Conceptos (32%),

Comunicación Efectiva, oral y escrita (28%) y un 25% en de Interrogación de Testigos (25%).

Se puede observar que las habilidades de gestión identificadas como más débiles al asumir el cargo son Administración y Gestión (47%) y Planificación y Organización (40%).

iv. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad

¿Qué tan preparado/a se siente en los siguientes conocimientos y técnicas, en consideración de las necesidades actuales de su cargo y el lugar donde se desempeña, así como de los desafíos futuros próximos (horizonte temporal de 3 años)? (N respuestas: 98)



En cuanto a los conocimientos que reportan brechas importantes se encuentran los asociados al manejo de la Jurisprudencia (85%), Derecho Penitenciario (84%) y Jurisprudencia de la Corte Interamericana (99%). Es importante destacar que, respecto de algunas materias existe una importante brecha, pero además los/as encuestados/as, se perciben con nada de preparación. Estos aspectos son los Estudios e Información Criminológica asociados a los Delitos en Adolescentes

(55%), aspectos relevantes de Derecho Tributario y código del ramo (52%), Ordenanza General de Aduanas (65%) y Ley Electoral (70%).

Dentro de los habilidades destaca la brecha en Manejo de Audiencias (60%), Argumentación Jurídica (70%), Análisis y Síntesis (56%), Redacción de Sentencias (54%), Comunicación Verbal y Escrita (53%), Debate y Discusión de Conceptos (52%) y Redacción de Sentencias (44%).

Respecto a las técnicas débiles al asumir el cargo, se mencionan el Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica (86%).

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): audiencias o contactos con las partes o sus abogados; relación con superiores jerárquicos; uso de redes sociales y aspectos de la vida privada.

v. Análisis de necesidades del cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Conocimientos específicos que deben ser abordados a corto plazo de acuerdo a la brecha detectada

Existen varios conocimientos específicos que se detectan como brecha en la actualidad y, algunos de ellos, con marcada incidencia en la práctica diaria de los/as jueces/zas TOP. Algunas de estas materias son Estudios e Información Criminológica Asociados a los Delitos en Adolescentes, aspectos relevantes de Derecho Tributario y Código del ramo, Ordenanza General de Aduanas y Ley Electoral.

Cabe señalar que, salvo la primera de las materias, todo el resto son requerimientos compartidos con los jueces de garantía, por lo que la solución al problema de conocimiento detectado puede planificarse en conjunto y con soluciones similares. Las brechas en ambos estamentos son significativas, por lo que requiere que sean una prioridad a corto y mediano plazo.

- Los temas relacionados a la Administración y Gestión de tribunales aparecen como temas fundamentales para la Judicatura

Tal como sucede en los otros cargos hasta ahora analizados, la brecha al ingreso del cargo y detectada en la actualidad, hacen que los temas de administración y gestión en tribunales sea relevante para nuestros jueces.

Refuerza lo anterior, que la situación que se enfrenta varía de acuerdo a las condiciones orgánicas y administrativas que tenga una unidad jurisdiccional en cuestión. Es decir, el contexto de un juzgado civil, por ejemplo, es totalmente diferente con la de un tribunal de juicio oral en lo penal, o de éste con un juzgado de familia, etc.

- Reforzamiento y práctica de las habilidades vinculadas a la práctica del ejercicio del cargo

Existe un primer grupo de necesidades que requieren de una satisfacción inmediata no sólo por tener brechas significativas consignadas, sino que además porque tienen alta incidencia en la práctica diaria, como son las habilidades de Manejo de Audiencias, Debate y Discusión de Conceptos y Comunicación Verbal y Escrita.

Por otra parte, como necesidades que se orientan a una mejor resolución de los asuntos, se establecen requerimientos en Argumentación Jurídica y la Habilidad de Análisis y Síntesis. Atendida la exigencia que comúnmente se exige a una

sentencia emanada de tribunal de juicio oral en lo penal, el desarrollo de estas competencias aparece como totalmente esencial y alineado con la entrega de un mejor servicio de justicia a los ciudadanos como destinatarios finales.

Sin duda, y también existiendo deficiencias declaradas importantes, se debe complementar lo señalado en el párrafo anterior con las habilidades de Redacción de Sentencias.

- Sobre la forma particular de adoptar las decisiones en este tribunal colegiado

Una particularidad que se encuentra en la orgánica de los tribunales de Chile, sean tribunales ordinarios o especiales, en primera instancia existe solo uno con carácter de colegiado y es justamente el de juicio oral en lo penal, donde ejercen sus funciones el cargo que actualmente analizamos. Se destaca lo anterior, por la importancia que tiene entonces la forma que adopta la toma de decisiones cuando ésta ya no es individual.

Como confirmación de lo anterior, aquellos aspectos relativos a decisiones colegiadas, no debe reservarse exclusivamente para el Programa de Habilitación, sino que la referencia a temas relacionados al trabajo en equipo, en términos generales, aparece como base necesaria de la formación judicial. Luego, ya ejerciendo el cargo, se pueden ir especificando aspectos de discusión al interior de grupos jerarquizados, etc.

- Necesidad de estar habilitados/as para ejercer en esta competencia

Además de los requisitos comunes necesarios para ejercer el cargo, en esta competencia, de acuerdo a lo establecido por la Ley N° 19.696, se requiere estar habilitado para la misma, certificación que por mandato legal expreso

corresponde a la Academia Judicial de Chile, sea en el Programa de Formación, o bien, por la vía del Programa de Perfeccionamiento.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de juez/a de tribunal de Juicio oral en lo penal

Conocimientos	<u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u>
	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación general en derechos humanos• Igualdad y no discriminación• Violencia contra la mujer• No discriminación por orientación sexual• No discriminación hacia la mujer• Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas• Derechos de las personas con discapacidad• Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes• Uso de la fuerza por funcionarios estatales• Trata de personas• Peritajes e instrumentos de evaluación• Responsabilidad Penal Adolescente• Probidad• Transparencia• Actualización en derecho sustantivo• Actualización en materias procesales• Corrupción• Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual

	<ul style="list-style-type: none"> • Formación especializada para jueces de jueces de garantía y de tribunal oral en lo penal (Habilitante) • Tutela de derechos y garantías constitucionales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Penitenciario • Derecho Tributario • Ley Electoral • Ordenanza General de Aduanas • Estudios e Información Criminológica asociados a los Delitos en Adolescentes • Jurisprudencia de Tribunales Superiores de Justicia • Jurisprudencia de la Corte Interamericana de DDHH
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Entrevista Videograbada • Independencia e imparcialidad • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Razonamiento y argumentación jurídica

	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales • Trabajo en equipo • Clima laboral <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Argumentación Jurídica • Redacción de Sentencias • Manejo de Audiencias • Análisis y Síntesis • Debate y Discusión de Conceptos • Comunicación Verbal y Escrita
<p>Técnicas</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Uso de Portales Especializados (CGU-PJUD / Ctas. Ctes) • Ofimática y manejo de Office <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica

f) Juez de garantía

i) Aspectos descriptivos

La cantidad de Jueces/zas de Garantía a nivel nacional es de 350 personas, y de los encuestados, un 47%, tiene 10 o más años en el cargo como titulares, denotando experiencia en el mismo y la estabilidad en su ejercicio.

En cuanto a la formación complementaria, existen 77 funcionarios que tienen al menos un diplomado, hay 69 de ellos/as con el grado de magíster y un juez con el grado de doctor.

ii. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

Se destaca como la principal función el conocimiento y resolución de los asuntos de carácter penal que se someten a su decisión, de acuerdo a su competencia. Para ello, se indican como las principales actividades asociadas las siguientes:

- Asegurar los derechos del imputado y demás intervinientes.
- Dirigir personalmente las audiencias programadas en el tribunal.
- Conocer y fallar las causas de conformidad a la ley penal y procesal penal.
- Verificar los requisitos legales, para la correcta tramitación de la causa.
- Atender los requerimientos de información de las partes en el contexto de las audiencias.

Otra de las funciones estratégicas de los jueces de garantía es el velar por las garantías y Derechos Fundamentales de los intervinientes durante el proceso penal. Se asocian las siguientes actividades:

- Asegurar los derechos del imputado y demás intervinientes en el proceso penal.
- Hacer ejecutar las condenas criminales y las medidas de seguridad, y resolver las solicitudes y reclamos relativos a dicha ejecución.
- Realizar y cumplir con el turno cuando corresponda, manteniéndose disponible de forma permanente para los requerimientos urgentes.

- Realizar visita semanal de cárcel con el objetivo de resguardar y fiscalizar las condiciones de las personas privadas de libertad.

Finalmente, se puede señalar que cuando les corresponde el ejercicio del rol de Juez/a Presidente/a, debe velar por el adecuado funcionamiento del Tribunal, estando en constante coordinación con el Administrador de Tribunal.

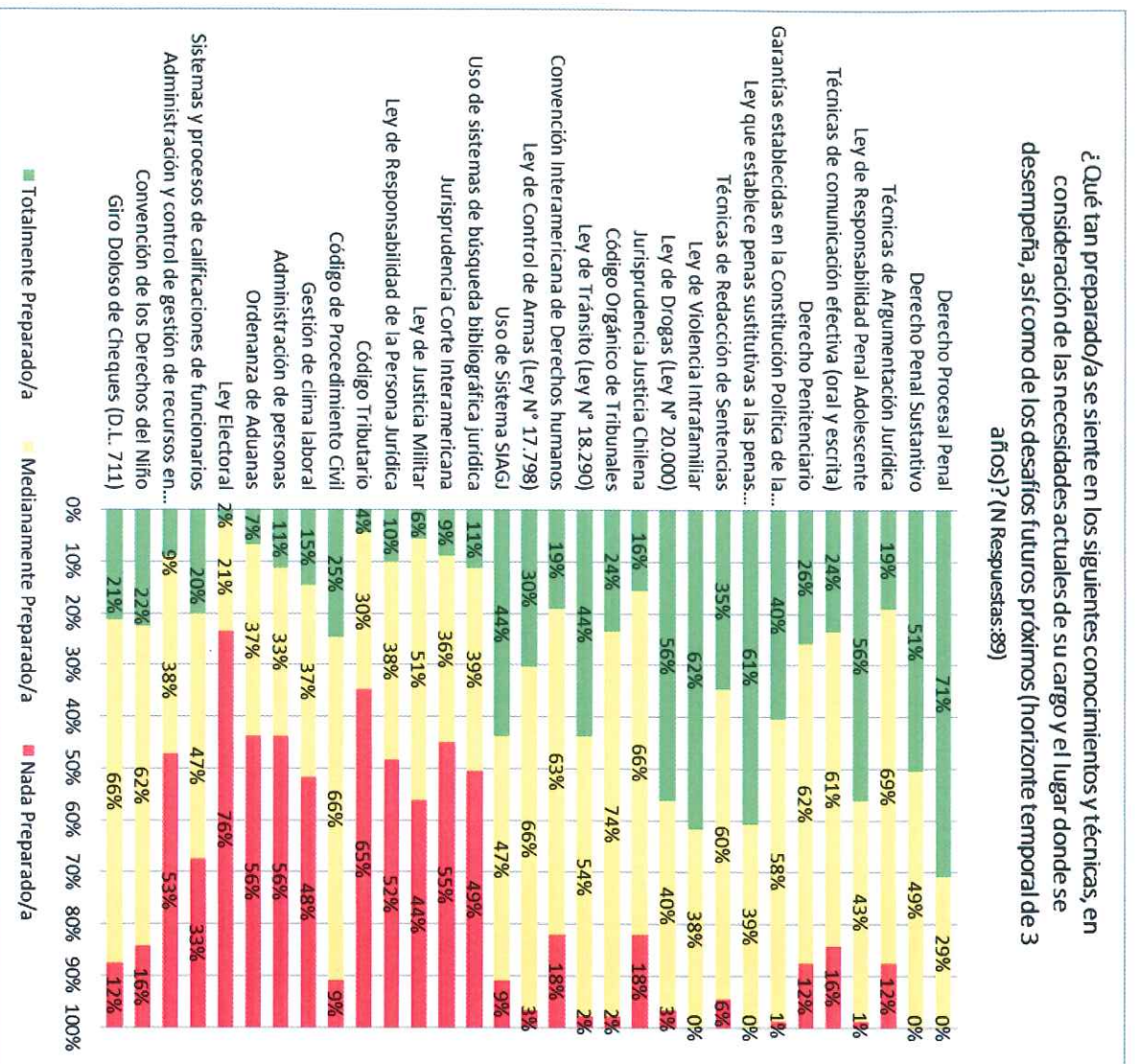
- Presidir el comité de jueces.
- Relacionarse con la CAPJ en todas las materias relativas a la competencia de ésta;
- Debe aprobar los criterios de gestión administrativa que le proponga el administrador del Tribunal, y en conjunto con éste, debe adoptar las medidas que garanticen el desempeño eficiente del tribunal.
- Calificar a los funcionarios que integran el tribunal, de acuerdo a la evaluación que le presente el administrador del Tribunal.
- Intervenir en la designación del administrador del Tribunal, presentando la terna cuando es juez presidente, y seleccionándolo a través de su voto cuando se integra el comité de jueces.
- Evaluar anualmente la gestión del administrador.
- Velar por el manejo de la cuenta corriente jurisdiccional del Tribunal en conjunto con el Administrador, en cuanto a la firma de cheques y liberación de fondos.
- Elaborar anualmente una cuenta de la gestión jurisdiccional del juzgado.

iii. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo

Algunos de los conocimientos más débiles al iniciar el cargo de Juez de Garantía son el Derecho Penitenciario (42%), Jurisprudencia de la Corte Interamericana (29%) y Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (25%).

Respecto a las habilidades débiles al asumir el cargo, se identifican brechas en comunicación efectiva, tanto oral como escrita (52%), las de Argumentación Jurídica (48%), Análisis y síntesis (36%) y las de redacción de sentencias (30%). También las hay en el ámbito de la Administración y gestión (51%) y la Gestión de personas (41%).

iv. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad



Destacan las brechas existentes en Argumentación Jurídica (81%), Comunicación efectiva, oral y escrita (77%), Derecho Penitenciario (74%) y Actualización de Conocimientos sobre Garantías Constitucionales (59%). Otras áreas que reportan brechas importantes corresponden a Redacción de sentencias (66%) Jurisprudencia (84%), Aspectos sobre el Código Orgánico de Tribunales (76%) y Convención Interamericana de Derechos Humanos (81%).

Es importante destacar que en algunas materias específicas tales como Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica (88%), Jurisprudencia de la Corte Interamericana (91%), Leyes sobre Justicia Militar (95%), Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (90%), Código Tributario (95%), Gestión de Clima Laboral (85%), Administración de personas (89%), Ordenanza de Aduanas (93%), Ley Electoral (97%) y Administración y control de gestión de recursos en tribunales (91%), en que los encuestados se auto perciben con nada de preparación y además existe una brecha importante.

Los encuestados muestran baja preparación en Análisis y Síntesis (55%), Comunicación verbal y escrita (60%) y Debate y discusión de conceptos (56%).

Se observa que la habilidad con mayor déficit en su preparación es Administración y Gestión (79% y un 25% de los encuestados señala no tener preparación) y Gestión de personas (80% y un 17% de quienes responden dicen no tener preparación).

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): audiencias o contactos con las partes o sus abogados; relación con superiores jerárquicos; relaciones/solicitudes de autoridades políticas y uso de redes sociales.

v. Análisis de necesidades de cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- En atención a las brechas, debe existir abordaje inicial de aspectos de conocimientos y técnicas que se transforman rápidamente en operativos en ejercicio del cargo

En materia de conocimientos, el Derecho Penitenciario aparece como una necesidad al inicio y que luego se va acentuando a medida que el cargo se ejerce. Lo anterior, se debe en parte a la función de control que tiene específicamente este cargo en relación al estado y calidad de las unidades penales y, sobre todo, de quienes están cumpliendo sus medidas y/o penas en los mismos, por lo que este conocimiento en particular es requerido siempre y se trata de un contenido que es escasamente visto en el pregrado.

En las habilidades, el abordaje prioritario y urgente lo tienen aquellas relacionadas con el desempeño en audiencias y la inmediatez que requiere la decisión. Éstos son los énfasis en la forma que se imparten inicialmente herramientas de Análisis y Síntesis, Comunicación verbal y escrita y Debate y discusión de conceptos, aparecen como críticos y deben abordarse y ejercitarse desde el Programa de Formación, teniendo actualizaciones constantes en la renovación de las técnicas a medida que ya desarrollan su cargo.

El trabajo que se haga respecto de las audiencias en juzgados de garantía debe considerar sus particularidades. Solo por mencionar algunas de éstas, pensamos en la rapidez e inmediatez de la decisión, alta carga laboral, fundamentación de la decisión, exposición mediática y que todas las audiencias se desarrollan con intervención de letrado.

- Trabajo específico y perspectiva de capacitación en bloque de Derechos Humanos y garantías constitucionales

Existe un conocimiento en particular que reviste gran importancia, ya que aparece como crítico en la función que cumplen los/as jueces/zas de garantía, y nos referimos a la Actualización de Conocimientos sobre Garantías Constitucionales.

Entendemos que la formación de los jueces en este sentido debe ser múltiple e ir desde el análisis estrictamente constitucional del catálogo de garantías y su contenido, pero además operativizar el conocimiento con el análisis de las incidencias en la tramitación y la decisión, y los estatutos de los intervinientes en el proceso a partir de la normativa constitucional.

En este mismo contexto, aparecen como relevantes las brechas detectadas en Jurisprudencia de la Corte Interamericana y en la Convención Interamericana de Derechos Humanos, debiendo necesariamente complementar el primer hallazgo analizado en este número.

- Otros conocimientos específicos, análisis cuantitativo y cualitativo con énfasis en la dificultad

En nuestro estudio, aparecen una serie de resultados en la categoría de conocimientos que son identificados por nuestros entrevistados con una brecha significativa. Nos referimos a aspectos relativos a las Leyes sobre Justicia Militar, Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, Código Tributario, Ordenanza de Aduanas y Ley Electoral, en muchos de esos temas se perciben con nada de preparación.

- Acceso a la Jurisprudencia nacional e internacional

Ya señalábamos la importancia del acceso y uso a la Jurisprudencia de la Corte Interamericana. Sin embargo, dicho interés por el estudio de las líneas jurisprudenciales se acrecienta en el caso nacional, por lo que permitir el estudio y sistematización de los fallos de los tribunales superiores se presenta como una herramienta de mucha utilidad y requerida por nuestros destinatarios.

- Necesidad de estar habilitados/as para ejercer en esta competencia

Además de los requisitos comunes necesarios para ejercer el cargo, en esta competencia, de acuerdo a lo establecido por la Ley N° 19.696, se requiere estar habilitado para la misma, certificación que por mandato legal expreso corresponde a la Academia Judicial de Chile, sea en el Programa de Formación, o bien, por la vía del Programa de Perfeccionamiento.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de juez/a de garantía

Conocimientos	Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • Igualdad y no discriminación • Violencia contra la mujer • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas

	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de las personas con discapacidad • Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes • Uso de la fuerza por funcionarios estatales • Trata de personas • Derechos de las Personas Mayores • Peritajes e instrumentos de evaluación • Responsabilidad Penal Adolescente • Probidad • Transparencia • Actualización en derecho sustantivo • Actualización en materias procesales • Corrupción • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual • Formación especializada para jueces de jueces de garantía y de tribunal oral en lo penal (Habilitante) • Tutela de derechos y garantías constitucionales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Penitenciario • Ley Electoral • Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas • Justicia Militar
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Garantías Constitucionales • Ordenanza General de Aduanas • Jurisprudencia de Tribunales Superiores de Justicia • Jurisprudencia de la Corte Interamericana de DDHH
Habilidades	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Entrevista Videograbada • Independencia e imparcialidad • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Razonamiento y argumentación jurídica • Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales • Trabajo en equipo • Clima laboral

	<p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Argumentación Jurídica • Redacción de Sentencias • Gestión de Clima Laboral • Análisis y Síntesis • Debate y Discusión de Conceptos • Comunicación Verbal y Escrita • Administración y Gestión de Recursos en Tribunales • Administración y Gestión de Personas en Tribunales
<p>Técnicas</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas</u></p> <p><u>PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Uso de Portales Especializados (CGU- PJUD / Ctas. Ctes) • Ofimática y manejo de Office <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica

g) Juez de familia

i. Aspectos descriptivos

Los jueces/zas de familia a nivel nacional son 344, los que pertenecen al Escalafón Primario del Poder Judicial.

De los encuestados, el 61% tiene 10 o más años como titular, lo que demuestra gran estabilidad y experiencia en el ejercicio del cargo.

En este estamento en particular, existen 69 personas que tienen uno o más diplomados, 34 de ellos/as tienen el grado de magíster y 1 juez que tiene el grado de doctor.

ii. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

La principal función estratégica asociada al cargo es la resolución de los asuntos que se someten a la decisión del tribunal por estar dentro de la esfera de su competencia, sean contenciosos y no contenciosos.

Algunas otras actividades asociadas son:

- Conocer todos los asuntos de familia que le sean asignados por ley, los resuelve y ejecuta lo resuelto de acuerdo a la normativa vigente. De acuerdo al art. 8 de la Ley N° 19.968, algunos de estos asuntos son como causas relativas a los alimentos, cuidado personal y relación directa y regular, divorcio y compensación económica, acciones de filiación, adopción y cumplimiento de medidas de protección, procedimiento de susceptibilidad de adopción y adopción propiamente tal, procedimientos por infracción de ley y por violencia intrafamiliar, otorgamiento de tutores, curadores y guardas a NNA, entre otros.

- Revisar, aprobar y firmar el despacho de los asuntos sometidos a su conocimiento.
- Dictación de las sentencias de forma oral o escrita, dentro del plazo legal.

- Velar por los derechos de todos los intervinientes y de la corrección del procedimiento.
- Trabajo interdisciplinario con redes.
- Visita y supervisión de hogares, instituciones y programas de protección.

También, cuando corresponde asumir el rol de Juez/a Presidente/a, quien debe velar por el adecuado funcionamiento del Tribunal, estando en constante coordinación con el/la Administrador/a. Para esta función, también estratégica, algunas actividades asociadas son:

- Presidir el comité de jueces.
- Relacionarse con la CAPJ en todas las materias relativas a la competencia de ésta;
- Debe aprobar los criterios de gestión administrativa que le proponga el/la administrador/a del Tribunal, adoptando las medidas que garanticen el desempeño eficiente de la unidad jurisdiccional.
- Calificar a los funcionarios que integran el tribunal, de acuerdo a la evaluación que le presente el/la administrador/a.
- Intervenir en la designación del/la Administrador/a del Tribunal, presentando la terna cuando es Juez/a Presidente/a, y seleccionándolo a través de su voto cuando se integra el comité de jueces.
- Evaluar anualmente la gestión del administrador.
- Velar por el manejo de la cuenta corriente jurisdiccional del Tribunal en conjunto con el/la Administrador/a, en cuanto a la firma de cheques y liberación de fondos.
- Elaborar anualmente una cuenta de la gestión jurisdiccional del juzgado.

iii. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo.

Los conocimientos más débiles al iniciar el cargo de Juez/a de Familia son la Ley N° 19.968 y las modificaciones introducidas por la Ley 20.086 (19%), Ley de Identidad de Género (19%), Ley de Despenalización de la Interrupción Voluntaria del Embarazo en Tres Causales (19%) y Ley de Matrimonio Civil (19%).

Respecto a las habilidades débiles al asumir el cargo, se identifican brechas en Entrevistas con Niños vulnerados, dañados y/o con altos niveles de resistencia (69%) y Entrevista Reservada en Sala Gesell (69%), Argumentación Jurídica (61%), Entrevista Breve estableciendo setting y rapport (57%), Comunicación Efectiva, oral y escrita (32%), Redacción de Sentencias (29%) y Argumentación Jurídica (26%).

También son habilidades identificadas como débiles al asumir el cargo las de Autocuidado (56%), Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (47%), Administración y Gestión (38%) y Gestión de Personas (34%).

iv. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad

¿Qué tan preparado/a se siente en los siguientes conocimientos y técnicas, en consideración de las necesidades actuales de su cargo y el lugar donde se desempeña, así como de los desafíos futuros próximos (horizonte temporal de 3 años)?

(N respuestas: 74)



Dentro de los conocimientos destaca la brecha existente respecto a la Jurisprudencia (78%), el que en el caso de la Jurisprudencia de la Corte Interamericana la brecha llega a 92%, Ley de Identidad de Género (87%), Convención Interamericana de DDHH (88%) y Estándares SENAME (89%).

Respecto a las habilidades destacan las de Comunicación Efectiva, oral y escrita (75%), las Entrevistas con Niños vulnerados, dañados y/o con altos niveles de resistencia y Entrevista Reservada en Sala Gesell (77%), el 16% de los encuestados indica no tener ninguna preparación al respecto), las de

Argumentación Jurídica (68%), las de Entrevista Breve, estableciendo setting y rapport (81%, el 22% indica no tener ninguna preparación al respecto, y las Técnicas de Redacción de Sentencias (53%) y Análisis y Síntesis (48%)

Además, existen tenemos brechas importantes en habilidades de Gestión de Clima laboral (84%), Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (60%), Administración y Control de Gestión de Recursos en Tribunales (47%) y Administración de Personas (42%).

Tema aparte es el del Autocuidado, donde un 81% de los encuestados experimenta necesidades y un 19% expresa encontrarse nada preparados en esta materia.

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): audiencias o contactos con las partes o sus abogados; relación con superiores jerárquicos; nombramientos que debe realizar y relaciones/solicitudes de autoridades políticas.

v. Análisis de necesidades de cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Problemas al inicio del desempeño y momento del abordaje

Al inicio del desempeño se encuentran conocimientos que llamativamente aparecen como brecha. Particularmente nos referimos a los aspectos relacionados a la Ley 19.968, ya que ello se debiese entender cubierto por el programa del curso habilitante para la competencia específica. Es probable que el requerimiento se oriente más a aspectos prácticos asociados a la aplicación de la norma procesal que al estudio de aspectos más teóricos, por lo tanto, el

énfasis en la enseñanza presencial debiese estar en la resolución de asuntos complejos de habitual ocurrencia, contemplando para ello los aspectos sustantivos y procesales que regulen la situación que se esté simulando.

- Conocimientos y acceso a herramientas de apoyo a la labor judicial

En materia de conocimientos, es llamativo el lugar que ocupa la necesidad de contar con acceso a la Jurisprudencia nacional e internacional. De hecho, en el caso de la Jurisprudencia de la Corte Interamericana es el conocimiento con mayor cantidad de respuestas en nula preparación por parte de los encuestados. Por lo tanto, aparece como fundamental contar con el acceso suficiente a los recursos, pero además de apoyo al estudio de las líneas más importantes que los tribunales que se constituyan en fuente de esta herramienta.

Otros conocimientos que reportan brechas importantes corresponden a la Ley de Identidad de Género, Convención Interamericana de DDHH, y el Conocimiento de estándares SENAME. En este último caso, siempre se ha relevado como una función de los/las consejeros/as técnicos/as el contacto con las redes, por lo que el interés de los/as jueces/zas de familia es compartido en este punto, pudiendo contemplarse actividades de capacitación conjunta al respecto.

- Técnicas requeridas en atención al contexto específico de desempeño de los/as jueces/zas de familia

Las principales brechas detectadas para el cargo de Juez de Familia están asociadas a algunas habilidades que resultan fundamentales para el ejercicio del cargo.

Varias están relacionadas de forma específica con los sujetos de derecho protegidos que interactúan ante ellos como son los niños, niñas y adolescentes como son las de Entrevista Breve, estableciendo setting y rapport, Entrevistas

con niños vulnerados, dañados y con altos niveles de resistencia y Entrevista Reservada en Sala Gesell. En este caso se debiera propiciar el uso de metodologías activas y, principalmente, simulaciones que permitan el ensayo de las destrezas aprendidas. Además, la formación debiese ser interdisciplinaria y en conjunto con los/as consejeros técnicos ya que muchas de estas actividades pueden realizarlas en conjunto o uno con el apoyo del otro.

En otro grupo específico, encontramos habilidades asociadas a la función jurisdiccional como son Redacción de Sentencias, Comunicación Efectiva (oral y escrita); y Argumentación Jurídica, en los que se requiere la entrega de herramientas a nivel de formación y de perfeccionamiento. Siempre se debe tener presente las características particulares del procedimiento de familia para ser incorporadas y trabajadas con nuestros destinatarios.

- Habilidades a mejorar para incidir positivamente en el desempeño

Por la alta carga que reportan tener los tribunales de familia, resulta estratégico que se aborden las habilidades de Análisis y Síntesis, sobre todo asociado a la oralidad predominante en el procedimiento y la cantidad de resoluciones que requieren inmediatez de los/as jueces/zas.

Y, en otro ámbito, pero relacionado también con la carga laboral, es necesario el desarrollo de habilidades de Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos, lo que servirá para su regulación individual, pero también aportará a los conocimientos necesarios para el momento en que corresponde el ejercicio del cargo de Juez/a Presidente/a.

- Alta necesidad de contar con herramientas de Autocuidado asociadas al cargo

Se ha querido dejar en un acápite distinto la necesidad de autocuidado que se detecta con una brecha altísima, en que ocho de cada diez jueces/zas estiman existe una brecha en este aspecto. En ese sentido, y atendidas las características especiales de contexto que marcan esta competencia, es que debe estimarse como prioritario la entrega de herramientas de autocuidado que pongan especial atención en las dificultades específicas de este estamento. Nuevamente se trata de una actividad que es perfectamente factible de concebir en conjunto con los/as consejeros/as técnicos/as.

- Necesidad de estar habilitados/as para ejercer en esta competencia

Además de los requisitos comunes necesarios para ejercer el cargo, en esta competencia, de acuerdo a lo establecido por la Ley N° 19.968, se requiere estar habilitado para la misma, certificación que por mandato legal expreso corresponde a la Academia Judicial de Chile, sea en el Programa de Formación, o bien, por la vía del Programa de Perfeccionamiento.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de Juez/a de familia

Conocimientos	Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), <u>estrategias y políticas PJUD:</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • Igualdad y no discriminación • Violencia contra la mujer • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer

	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Derechos de las personas con discapacidad • Derechos de las Personas Mayores • Derechos de los NNA • Violencia contra los NNA • Interés superior del NNA • Derecho del NNA a ser escuchado/a • No discriminación a los NNA • Empresas y derechos del NNA • Peritajes e instrumentos de evaluación • Responsabilidad Penal Adolescente • Criterios de supervisión de centros residenciales, programas de cuidado alternativo, ambulatorios, OPD y DAM • Probidad • Transparencia • Actualización en derecho sustantivo • Actualización en materias procesales • Corrupción • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Formación especializada para jueces de familia (curso habilitante) • Tutela de derechos y garantías constitucionales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Identidad de Género • Convención Interamericana de DDHH • Estándares SENAME • Jurisprudencia de Tribunales Superiores de Justicia • Jurisprudencia de la Corte Interamericana de DDHH
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Entrevista Videograbada • Independencia e imparcialidad • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Razonamiento y argumentación jurídica

	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales • Trabajo en equipo • Clima laboral <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Argumentación Jurídica • Redacción de Sentencias • Entrevistas con Niños vulnerados, dañados y/o con altos niveles de resistencia • Entrevista Reservada en Sala Gesell • Entrevista Breve, estableciendo setting y rapport • Gestión de Clima Laboral • Análisis y Síntesis • Comunicación Verbal y Escrita • Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos • Administración y Gestión de Recursos en Tribunales • Autocuidado
Técnicas	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Uso de Portales Especializados (CGU-PJUD / Ctas. Ctes) • Ofimática y manejo de Office
--	---

h) Juez de letras del trabajo

Aspectos descriptivos.

Los/as Jueces/zas de Letras del Trabajo que integran el Escalafón Primario del Poder Judicial, son un total de 103 personas a nivel nacional.

De los encuestados, un 53%, tiene 10 o más años como titulares, por lo que se trata de personas con una experiencia considerable en el desempeño.

En cuanto a la formación complementaria de este estamento, 17 de sus integrantes tiene uno o más diplomados, 26 tienen el grado de magíster y 1 juez tiene el grado de doctor.

Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

Se destaca como la principal función el conocimiento y resolución de los asuntos de carácter laboral que se someten a su decisión, de acuerdo a su competencia. Entre ellas se destacan la resolución de las controversias por la aplicación de un contrato de trabajo, convenios individuales o colectivos, responsabilidad derivada de accidentes del trabajo, etc. Tiene relación, también, con las normas que regulan las organizaciones sindicales y la negociación colectiva. Queda a su

cargo la aplicación de las normas de seguridad social y la revisión de las reclamaciones en contra de las resoluciones administrativas. Finalmente, en esta especial competencia, pese a no estar extendido a nivel nacional aún, existen tribunales especializados para la ejecución de todas las resoluciones que se dictan en este contexto.

Para ello, se indican como las principales actividades asociadas las siguientes:

- Integrar y/o dirigir personalmente las audiencias programadas en el tribunal.
- Verificar los requisitos legales, para la correcta tramitación de la causa.
- Conocer y fallar las causas de conformidad a la ley laboral sustantiva y procesal.
- Revisar y resolver las reclamaciones que procedan contra resoluciones dictadas por autoridades administrativas en materias laborales, previsionales o de seguridad social.
- Llevar control de los plazos totales de las causas.

Cuando le corresponde el ejercicio del rol de Juez/a Presidente/a, debe velar por el adecuado funcionamiento del Tribunal, estando en constante coordinación con el Administrador:

- Presidir el comité de jueces.
- Relacionarse con la CAPJ en todas las materias relativas a la competencia de ésta;
- Debe aprobar los criterios de gestión administrativa que le proponga el administrador del Tribunal, y en conjunto con éste, debe adoptar las medidas que garanticen el desempeño eficiente del tribunal.
- Calificar a los funcionarios que integran el tribunal, de acuerdo a la evaluación que le presente el administrador del Tribunal.

- Intervenir en la designación del administrador del Tribunal, presentando la terna cuando es juez presidente, y seleccionándolo a través de su voto cuando se integra el comité de jueces.
- Evaluar anualmente la gestión del administrador.
- Velar por el manejo de la cuenta corriente jurisdiccional del Tribunal en conjunto con el Administrador, en cuanto a la firma de cheques y liberación de fondos.
- Elaborar anualmente una cuenta de la gestión jurisdiccional del Juzgado;
- Velar por el manejo de la cuenta corriente jurisdiccional del Tribunal en conjunto con el Administrador, en cuanto a la firma de cheques y liberación de fondos.
- Elaborar anualmente una cuenta de la gestión jurisdiccional del juzgado.

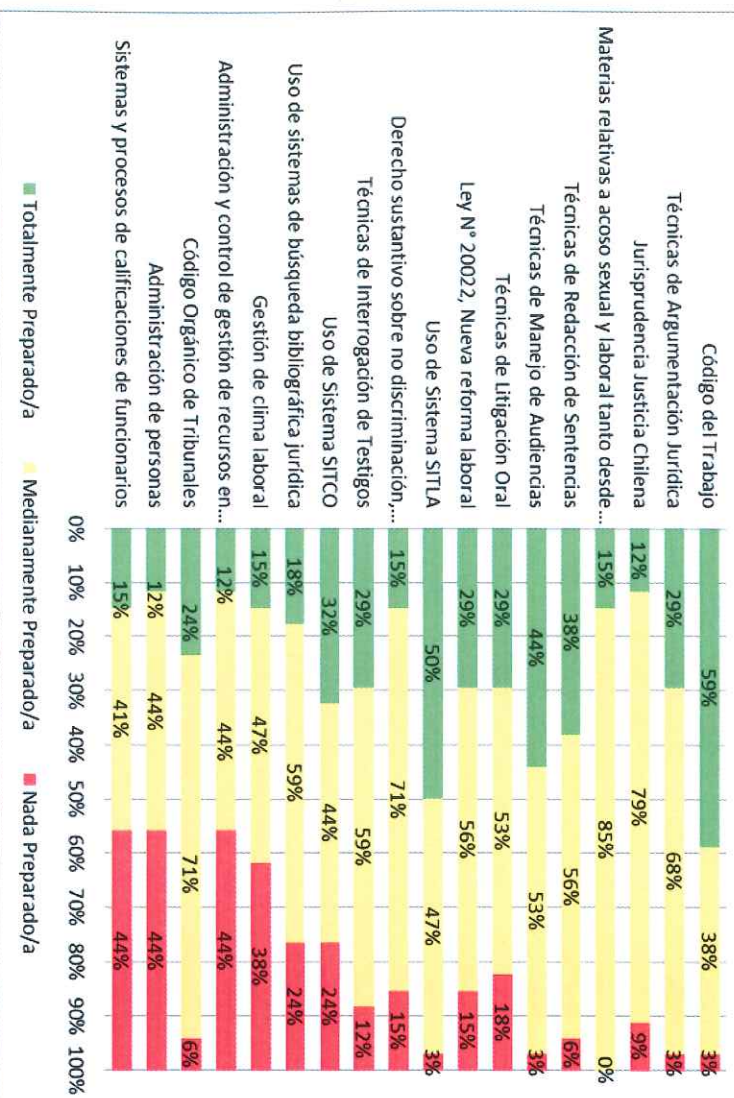
vi. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo

Los conocimientos más débiles al iniciar el cargo de Juez de Letras del Trabajo son aspectos asociados a la No Discriminación, Interseccionalidad y Equidad de Género (62%).

Las habilidades identificadas como más débiles al asumir el cargo son la Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (59%), Redacción de Sentencias (55%), Análisis y Síntesis (53%), Argumentación Jurídica (45%), Administración y Control de Gestión de Recursos en Tribunales (44%), Manejo de Audiencias (42%) y Gestión del Clima Laboral (41%), Gestión de Personas (41%) Litigación Oral (39%) y Orientación al Logro y a la Calidad (35%).

vii. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad

¿Qué tan preparado/a se siente en los siguientes conocimientos y técnicas, en consideración de las necesidades actuales de su cargo y el lugar donde se desempeña, así como de los desafíos futuros próximos (horizonte temporal de 3 años)? (N respuestas: 35)



Dentro de los conocimientos y técnicas, destaca la brecha existente en Jurisprudencia (88%), Materias relativas a Acoso Sexual y Laboral, tanto desde lo jurídico como desde lo psicosocial (85%), y estudios sobre el Procedimiento Laboral (71%). Otros conocimientos que reportan brechas importantes corresponden aspectos asociados a No Discriminación, Interseccionalidad y Equidad de Género (86%).

Es importante destacar que, los encuestados señalan materias en que se perciben con nada de preparación y además existe una brecha importante, tales como Gestión de Clima laboral (85%), Administración y Control de Gestión de Recursos en Tribunales (88%), Administración de Personas (88%), y Sistemas y Procesos de Calificaciones de Funcionarios (85%), Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (69%) y Gestión de Personas (68%).

Respecto a las habilidades propiamente jurídicas, presentan necesidades en Argumentación Jurídica (71%), Análisis y Síntesis (71%), Redacción de Sentencias (62%), Manejo de Audiencias (56%) y Litigación Oral (71%).

La técnica más requerida es el Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica (83%).

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): audiencias o contactos con las partes o sus abogados; relación con superiores jerárquicos; uso de redes sociales y conflicto de interés.

viii. Análisis de necesidades de cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Conocimientos sustantivos al ingreso al cargo aumentan en su brecha y aparecen nuevos temas
De acuerdo a los datos obtenidos, al ingresar al cargo, los entrevistados señalaron tener déficits importantes de conocimientos relativos a No Discriminación, Interseccionalidad y Equidad de Género. Aparecen otros temas con brechas importantes y que, en atención a la frecuencia de ingresos y la opinión de nuestros encuestados, requieren de atención particular en el corto plazo, recomendándose la generación de cursos específicos para la competencia laboral sobre Materias relativas a Acoso Sexual y Laboral, tanto desde lo jurídico como desde lo psicosocial, por lo que necesariamente requiere de un tipo de abordaje interdisciplinario desde su génesis.

Finalmente, se menciona con una importante brecha que debe disminuirse al Procedimiento Laboral. Pensamos que el enfoque que podría darse es la resolución de asuntos que ocurren en la tramitación diaria, y que pueden representar desafíos para el/la juez/a laboral.

- Atendidas las brechas detectadas y las funciones del cargo, es crítico reforzar las técnicas asociadas a la resolución judicial y al manejo de audiencias

El trabajo de los/as jueces/zas laborales se hace predominantemente en audiencias, las que son diarias por lo general. Así, toda técnica que pueda mejorar su desempeño en esta particular forma de ejercer la judicatura, implica que debamos prestar especial atención a la existencia de brechas importantes en las de Manejo de Audiencias y Litigación Oral. En este último caso, aparece como interesante que los jueces requieran saber técnicas de litigación, pero ello se entiende y explica por la necesidad de dirigir correctamente el debate, lo que obviamente implica destrezas de litigación y conocer sus reglas y procedimientos. El caso de los interrogatorios, contrainterrogatorios y tipos de preguntas en cada momento procesal es sólo una muestra de ello.

Por otra parte, y en relación a las resoluciones judiciales de mayor relevancia, también aparecen brechas al ingreso y que posteriormente se mantienen, en relación a las de Redacción de Sentencias y Argumentación Jurídica. Además, la habilidad de Análisis y Síntesis presenta una brecha significativa por lo que se debe incorporar y complementar en una futura actividad de perfeccionamiento. Siempre se debe tener presente la posibilidad de que la sentencia (y otro tipo de resoluciones) se deba dictar de forma oral en audiencia, lo que por cierto requiere de habilidades específicas.

- Aparece como relevante el contar con acceso a Jurisprudencia y Bases de Datos, en general

De los resultados obtenidos, que muestran brechas muy importantes, se puede concluir al igual que en otros cargos, que debe ser una prioridad el asegurar el acceso y buen uso de fuentes de información complementaria para nuestros destinatarios, sobre todo aquellos que ejercen funciones jurisdiccionales. Es decir, es inferible la necesidad de complementar y mejorar la fundamentación de la decisión, a través del uso de bibliografía y jurisprudencia. Por lo tanto, se reitera la sugerencia de trabajar con nuestros destinatarios no sólo el uso de bases de datos, sino que la forma de sistematizar la información que de allí provenga, pudiendo generar sus propias líneas jurisprudenciales para estudiar.

- Abordaje urgente de las técnicas y habilidades asociadas a la administración y gestión

Al momento del ingreso, los jueces laborales no presentan una brecha significativa en los grupos de habilidades asociadas a la administración y gestión. Sin embargo, el aumento de esta brecha se hace relevante a medida que ejercen el cargo. Este fenómeno que intentamos describir se acrecienta cuando los encuestados no sólo declaran su percepción sobre la brecha existente, sino cuando importantes porcentajes se consideran nada preparados.

Por todo lo anterior, aparece urgente el tratamiento de la Gestión de Clima laboral, Administración y Control de Gestión de Recursos en Tribunales, Administración de Personas, y Sistemas y Procesos de Calificaciones de Funcionarios, Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos y la Gestión de Personas.

- Necesidad de estar habilitados/as para ejercer en esta competencia

Además de los requisitos comunes necesarios para ejercer el cargo, en esta competencia, de acuerdo a lo establecido por la Ley N° 20.087, se requiere estar habilitado para la misma, certificación que por mandato legal expreso corresponde a la Academia Judicial de Chile, sea en el Programa de Formación, o bien, por la vía del Programa de Perfeccionamiento.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de juez/a de juzgado de letras del trabajo

Conocimientos	<u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • Igualdad y no discriminación • Violencia contra la mujer • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Derechos de las personas con discapacidad • Empresas y derechos del NNA • Peritajes e instrumentos de evaluación • Responsabilidad Penal Adolescente • Probidad • Transparencia • Actualización en derecho sustantivo • Actualización en materias procesales • Corrupción • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual

	<ul style="list-style-type: none"> • Formación especializada para jueces de letras del trabajo (curso habilitante) • Tutela de derechos y garantías constitucionales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento Laboral • No Discriminación, Interseccionalidad y Equidad de Género • Acoso Sexual y Laboral, tanto desde lo jurídico como desde lo psicosocial • Sistemas y Procesos de Calificaciones de Funcionarios • Jurisprudencia de Tribunales Superiores de Justicia
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Entrevista Videograda • Independencia e imparcialidad • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Razonamiento y argumentación jurídica • Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Clima laboral <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Argumentación Jurídica • Redacción de Sentencias • Manejo de Audiencias • Litigación Oral • Gestión de Clima Laboral • Análisis y Síntesis • Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos • Administración y Gestión de Recursos en Tribunales • Administración y Gestión de Personas en Tribunales
<p>Técnicas</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Ofimática y manejo de Office <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Sistemas de Búsqueda Bibliográfica

i) Juez de tribunal de competencia común

Aspectos descriptivos

El total de jueces de competencia común es de 192 personas, repartidos territorialmente a nivel nacional. Todas integran el Escalafón Primario del Poder Judicial. Del total, un 61% de los encuestados tiene más de 3 años como titular en el cargo.

En este estamento existe un total de 69 personas con uno o más diplomados, 22 jueces/zas tienen el grado de magíster y 1 juez tiene el grado de doctor.

ix. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

Tal como su nombre lo dice, las materias son múltiples y también son las combinaciones en que éstas se asignan. Por el fenómeno anterior, nos remitimos a las descripciones que ya se han hecho de cada una de las competencias en particular, sin perjuicio de las actividades relevantes que a continuación se consignan:

- Velar que, durante el desarrollo del procedimiento, se respeten los derechos y garantías de todos los intervinientes.
- Dictar resoluciones que corresponda y de acuerdo a presentaciones que se vayan efectuando.
- Dirigir las audiencias cuando corresponda.
- Determinar todos los elementos que integran la etapa de prueba como recibir la causas a prueba, fijar todos los puntos de prueba, recepción de los medios de prueba y valorarla para la decisión final.
- Estudiar las causas y resolver el conflicto, subiendo la resolución al sistema.
- Atender los requerimientos de la Corte de Apelaciones, que emanan de las visitas que se realizan por los ministros/as de la jurisdicción.

El/la juez/a de competencia común, también tiene una función esencial que está relacionada con el adecuado funcionamiento del Tribunal, lo que se materializa

en la gestión de personas y recursos, teniendo la responsabilidad jerárquica del cumplimiento de las metas y de la calidad del servicio. En este caso, algunas de las actividades asociadas son:

- Interacción con los actores internos del tribunal como Secretario/a y funcionarios/as. También, como ente que centraliza este tema en el Poder Judicial, debe relacionarse con la Corporación Administrativa del Poder Judicial y sus zonales y otros entes dependientes de su organización administrativa.
- Resolución de contingencias diarias del tribunal relacionadas con la gestión del mismo.
- Supervisar cumplimiento de los objetivos de cada funcionario y sus cargas de trabajo.
- Atender los requerimientos de la Corte de Apelaciones respectiva, en relación a las visitas y control en del desarrollo de las funciones del Tribunal.

x. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo

Los conocimientos más débiles al iniciar el cargo son las actualizaciones de materias relativas a las diversas competencias, aunque específicamente en materia de indemnizaciones (44%) y Administración y Control de Gestión de Recursos en Tribunales (42%).

Respecto a las habilidades débiles al asumir el cargo, aparecen las de Argumentación Jurídica (44%) y las de Análisis y Síntesis (42%). También, aunque en menor medida, las de Redacción de Sentencias (28%).

En materia de gestión, las habilidades identificadas como más débiles al asumir el cargo son: Administración y Gestión (75%), Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (60%) y las de Supervisión y Liderazgo (44%).

xi. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad



Hay conocimientos particularmente llamativos por la alta tasa de respuestas en que se estima existe brecha: Convención Interamericana de DDHH (98%) y Responsabilidad Civil Médica (89%). Otros conocimientos que reportan brechas importantes corresponden al conocimiento de la Jurisprudencia (85%), actualizaciones relativas a la competencia civil e indemnizaciones (81%), Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (82%), y Procedimiento Laboral (71%).

Dentro de las habilidades jurídicas destaca la brecha existente en Argumentación Jurídica (77%), Redacción de Sentencias (63%) y Análisis y Síntesis (60%). Respecto a las de gestión destacan Administración y control de gestión de recursos en tribunales (98%), Administración de Personas (94%), Supervisión y Liderazgo (88%), Clima Laboral (84%) y Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (69%).

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): audiencias o contacto con las partes o sus abogados; nombramientos que debe realizar; relación con superiores jerárquicos y aspectos de la vida privada.

xii. Análisis de necesidades de cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Necesidad de actualización de conocimientos

El Procedimiento Laboral aparece con una llamativa brecha que debe intentar disminuirse por lo que se propone, en un primer momento, la incorporación prioritaria de los jueces de competencia común a las actividades de perfeccionamiento que tengan relación con dicho contenido, ojalá en interacción con sus pares de la competencia específica.

Igualmente se presentan por las altas brechas presentadas y ellas son Convención Interamericana de DDHH y Responsabilidad Civil Médica.

- Habilidades jurídicas

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de juez/a de tribunal de competencia común

Conocimientos	<u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • Igualdad y no discriminación • Violencia contra la mujer • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Derechos de las personas con discapacidad • Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes • Uso de la fuerza por funcionarios estatales • Trata de personas • Derechos de las Personas Mayores • Derechos de los NNA • Violencia contra los NNA • Interés superior del NNA • Derecho del NNA a ser escuchado/a • No discriminación a los NNA • Empresas y derechos del NNA • Peritajes e instrumentos de evaluación • Responsabilidad Penal Adolescente • Criterios de supervisión de centros residenciales, programas de cuidado alternativo, ambulatorios, OPD y DAM • Probidad
----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Actualización en derecho sustantivo • Actualización en materias procesales • Corrupción • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual • Tutela de derechos y garantías constitucionales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad Civil Médica • Responsabilidad Penal Adolescente • Procedimiento Laboral • Convención Interamericana de DDHH • Temas Civiles Especificos en materias como construcción, ingeniería, medicina, indemnizaciones, etc. • Jurisprudencia de Tribunales Superiores de Justicia
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y politicas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Entrevista Videograbada • Independencia e imparcialidad • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Razonamiento y argumentación jurídica

	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales • Trabajo en equipo • Clima laboral <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Argumentación Jurídica • Redacción de Sentencias • Supervisión y Liderazgo • Gestión de Clima Laboral • Análisis y Síntesis • Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos • Administración y Gestión de Recursos en Tribunales • Administración y Gestión de Personas en Tribunales
<p>Técnicas</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Uso de Portales Especializados (CGU-PJUD / Ctas. Ctes) • Ofimática y manejo de Office

j) Secretario/a de juzgado de letras

i. Aspectos descriptivos

El total de Secretarios/as es de 165 personas a nivel nacional, las que integran el Escalafón Primario del Poder Judicial. Un 43 % de nuestros encuestados tiene entre 6 meses y 3 años de ejercicio en el cargo, 32% lleva entre 3 y 10 años, y solo el 13 % tiene más de 10 años desempeñándose en el cargo que nos ocupa.

Respecto a la formación complementaria de este estamento, 57 de ellos/as tiene al menos un diplomado y 33 secretarios/as tiene el grado de magíster.

ii. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

Una de las funciones estratégicas de los/as Secretarios/as es ejercer como ministro/a de fe pública, siendo las principales actividades asociadas las siguientes:

- Autorizar, salvo las excepciones legales, todas las providencias, despachos y actos emanados de los/as Jueces/zas.
- Verificar y autorizar el patrocinio y poder de los/as abogados/as en las causas, con el fin de que se pueda representar debidamente a las partes en juicio.
- Recepción de depósitos y certificados.
- Diversos tipos de certificación a petición de los interesados.
- Realizar al Juez la relación de los incidentes y el despacho diario de mero trámite, para su revisión y firma.
- Verificar el cumplimiento de remates.
- Asistir al juez/a en las causas de liquidación voluntaria (ley 20.720).

Además, el Secretario/a, tiene como función velar por el adecuado funcionamiento del Tribunal, por medio de la gestión de personas y recursos, revisando el cumplimiento de las metas y calidad de servicio. Para cumplir con esta función, las principales actividades asociadas son:

- En la supervisión del correcto orden de los libros del Tribunal:
 - Custodiar los procesos y todos los documentos y papeles, que sean presentados a la Corte o Juzgado en que cada uno de ellos debe prestar sus servicios y con arreglo a las instrucciones que reciba al respecto.
 - Llevar de forma ordenada todos los libros de la secretaría como, por ejemplo: Decretos económicos, visitas a notarias, documentos en custodia, remates, acta de fianza, entrega expediente a los defensores públicos, visitas semestrales y semanales de cárcel, causas enviadas a la Corte, visitas Ministro/a, designación martillero, designación de árbitro, etc.
 - Dar cuenta diaria de las solicitudes presentadas.
 - Practicar las notificaciones por el estado diario en causas laborales y criminales a las que no se aplican procedimientos reformados.
- En la Gestión Administrativa del Tribunal:
 - Custodiar la cuenta corriente y chequera del Tribunal.
 - Girar cheques.
 - Realizar conciliación bancaria mensual.
 - Administrar recursos económicos del Tribunal.
 - Supervisar el correcto funcionamiento de los medios materiales.
 - Gestionar los requerimientos frente a la Corporación Administrativa del Poder Judicial.
- En la Gestión de Personas del Tribunal:
 - Controlar y supervisar que los funcionarios realicen las tareas que le fueron asignadas para que el Tribunal funcione correctamente.

- Supervisar que los funcionarios cuenten con las herramientas y las indicaciones necesarias para realizar su trabajo.
- Verificar los horarios de entrada y salida del personal.
- Velar por una distribución de cargas de trabajo equitativas.
- Llevar al día hoja de vida de funcionarios.

iii. Conocimientos, técnicas y habilidades requeridas al momento de ingreso al cargo

Los conocimientos más débiles al iniciar en su cargo son Contabilidad Básica y Pública (47%) y Normas y Procedimientos Específicos para la Administración del Tribunal (39%).

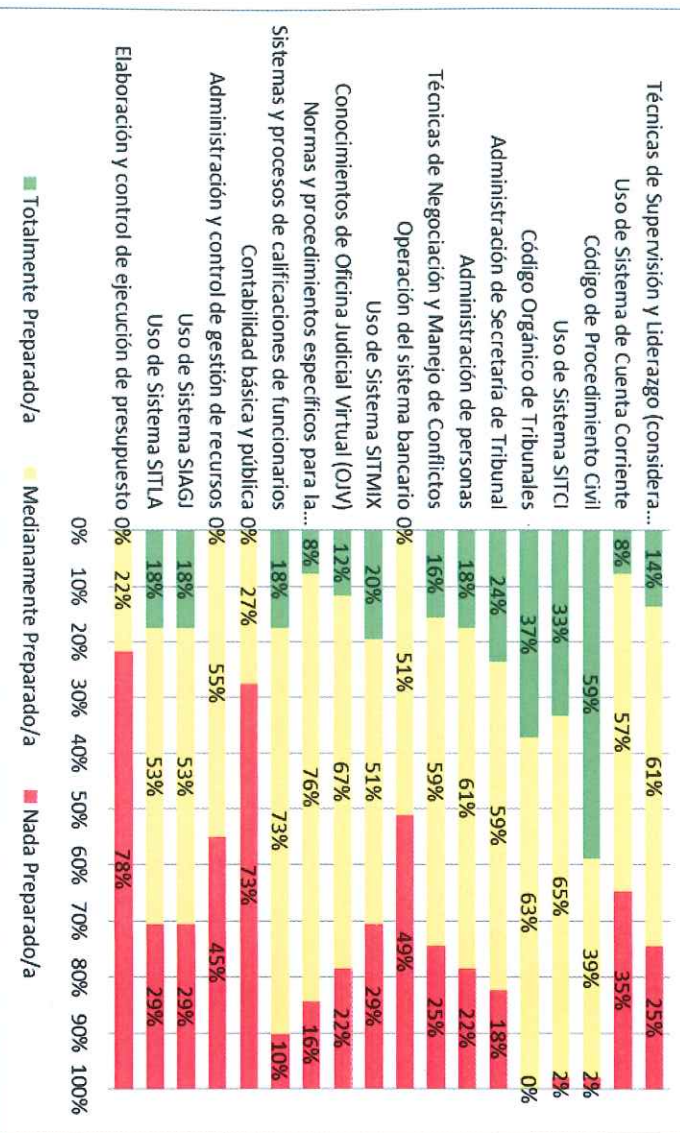
Se puede observar que las habilidades identificadas como más débiles al asumir el cargo son Administración y Gestión (78%), Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (73%), Gestión de Personas (63%), Supervisión y Liderazgo (60%) y Negociación y Manejo de Conflictos (58%).

Respecto a las técnicas débiles al asumir el cargo, se identifican brechas en Uso de Sistema de Cuenta Corriente (82%) y Operación del Sistema Bancario (53%).

iv. Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad

¿Qué tan preparado/a se siente en los siguientes conocimientos y técnicas, en consideración de las necesidades actuales de su cargo y el lugar donde se desempeña, así como de los desafíos futuros próximos (horizonte temporal de 3 años)?

(N respuestas: 51)



Entre los conocimientos, destacan las brechas existentes en Código Orgánico de Tribunales (63%), Operación del Sistema Bancario (Nada preparado, 49%), Contabilidad Básica y Pública (Nada preparado, 73%),

En las principales habilidades requeridas, se muestran brechas importantes en Administración y Gestión (89% y en este último caso, un 24% dice sentirse nada preparado), Gestión de Personas (85%), Supervisión y Liderazgo (86% y el 25% de los encuestados indica no tener ninguna preparación al respecto), Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (83%), Elaboración y Control de Ejecución de Presupuesto (Nada preparado, 78%), Relaciones Interpersonales (57%) y Administración y Control de Gestión de Recursos (Nada preparado, 45%).

Respecto a las técnicas, las brechas se encuentran en el Uso de Sistema de Cuenta Corriente (92%, con un 35% de respuestas que indican no tener ninguna preparación al respecto) y en el uso de SITCI (67%).

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): audiencias o contactos con las partes o sus abogados; relación con superiores jerárquicos; nombramientos que debe realizar y uso de redes sociales.

v. Análisis de necesidades de cargo y principales hallazgos

Este cargo presenta complejidades para la labora de la Academia pues si bien se detectan amplias y acuciantes necesidades de capacitación, lo cierto es que la política pública lo ha relegado desde el momento en que la justicia reformada desaparece (siendo sustituido por administradores profesionales) y se espera que lo mismo suceda cuando el proceso reformador se extienda a las áreas en que ello aún no ha ocurrido.

En cualquier caso, a partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar las siguientes brechas:

- Al momento de asumir el cargo, todas las brechas se identifican con aspectos de gestión y administración

El abordaje de los aspectos de administración y de gestión son claves para el buen desempeño del cargo. Parte relevante de las funciones diarias dice relación con el manejo de los recursos humanos al interior del tribunal.

Así las cosas, las competencias que se puedan desarrollar en este contexto son fundamentales y los datos que arroja la encuesta presentan como urgentes las Técnicas de Supervisión y Liderazgo, donde un cuarto de los encuestados señaló

no tener ninguna preparación al respecto. A esta formación, debiese añadirse las Técnicas de Negociación y Manejo de Conflictos.

A su turno, de las principales habilidades requeridas, pueden consignarse algunas que representan brechas de casi la totalidad de los integrantes del estamento. Así sucede con Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos, Gestión de Personas y Administración y Gestión.

- Las mayores brechas detectadas en cargo dicen relación con la gestión financiera del juzgado de letras

Respecto a las brechas identificadas al asumir el cargo y el nivel de preparación mostrados, se puede observar que la gestión financiera que debe desempeñar el cargo es una necesidad desde la etapa inicial, siendo poco probable que los ocupantes hayan obtenido los conocimientos en la formación universitaria o en experiencias laborales previas.

En todas las materias que se van a consignar, las brechas llegan incluso a la totalidad de los integrantes del estamento, y con llamativos porcentajes de secretarios/as que señalan estar nada preparados en el Uso de Sistema de Cuenta Corriente, Operación del Sistema Bancario, Contabilidad Básica y Pública, Administración y Control de Gestión de Recursos y Elaboración y Control de Ejecución de Presupuesto.

Es posible hipotetizar que una brecha de esas dimensiones está siendo suplida con conocimientos de otros funcionarios del tribunal, pero probablemente con ausencia de supervisión de una jefatura que carece de los conocimientos técnicos mínimos para ejecutarla. Esta área representa un potencial riesgo para efectos de la gestión de la probidad asociada al manejo de los recursos del tribunal por lo que la intervención de formación y capacitación es urgente.

- Uso del sistema de tramitación interna de los juzgados civiles -SITCI

Se debe destacar en atención a la magnitud de la brecha, el Uso de SITCI como requerimiento a atender específicamente a nivel de formación general para la judicatura como con el acceso a información permanente en caso de ya estar ejerciendo el cargo y mantener el problema con el uso del sistema y sus nomenclaturas, que en el caso civil son muy complejas.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de secretario/a de juzgado de letras

Conocimientos	<u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas</u> <u>PJUD:</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • Igualdad y no discriminación • Violencia contra la mujer • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Derechos de las personas con discapacidad • Peritajes e instrumentos de evaluación • Responsabilidad Penal Adolescente • Probidad • Transparencia

	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización en derecho sustantivo • Actualización en materias procesales • Corrupción • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual • Tutela de derechos y garantías constitucionales <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Código Orgánico de Tribunales • Operación del Sistema Bancario • Elaboración y Control de Ejecución del Presupuesto • Contabilidad Básica y Pública
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Independencia e imparcialidad • Respeto y buen trato • Responsabilidad y Vocación de Servicio • Conducción de audiencias • Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Razonamiento y argumentación jurídica

	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales • Trabajo en equipo • Clima laboral <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y Liderazgo • Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos • Administración y Gestión de Recursos en Tribunales • Administración y Gestión de Personas en Tribunales • Relaciones interpersonales
<p>Técnicas</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas</u></p> <p><u>PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de bases de datos • Uso de los sistemas informáticos • Uso de Portales Especializados (CGU-PJUD / Ctas. Ctes) • Ofimática y manejo de Office <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Informáticos de Tramitación de Tribunales • Uso de Sistema de Cuenta Corriente

3. Análisis de necesidades Escalafón secundario

En esta parte de la entrega de resultados, se presentan las principales necesidades detectadas en los dos cargos del Escalafón Secundario con los que se trabajó, es decir con los Administradores y Consejeros(as) técnicos(as).

Integran también este escalafón los Jefes de Unidad, pero por el gran número de subrogaciones y reemplazos que realizan respecto a los Administradores, se decidió asimilar sus necesidades a este cargo.

Se debe tener presente, y considerando futuras modificaciones legales, que tal como consta en el Boletín N° 12.092-07, que modifica el sistema registral y notarial en sus aspectos orgánicos y funcionales, en actual segundo trámite constitucional en el Senado, tendrá incidencia en las actividades que despliega la institución, en tanto incorpora como destinatarios a notarios, archiveros y conservadores⁴, además de dejar a cargo del proceso de habilitación para el cargo a la Academia Judicial. En caso de hacerse efectivas estas modificaciones legales, se realizará un proceso de Detección de necesidades específicos para estos nuevos tipos de destinatarios.

a) **Administrador (se extiende a Jefes de Unidades)**

i. Aspectos descriptivos

A nivel nacional, un total de 261 personas ocupan como titulares el cargo de Administradores/as, y forman parte del Escalafón Secundario del Poder Judicial.

⁴ Actualmente excluidos en el artículo 15 de la Ley N° 19.346.

En el caso de este estamento, podemos encontrar un gran número de profesiones distintas tales como abogados, administradores públicos, contadores públicos, ingenieros civiles industriales, ingenieros comerciales, ingenieros en administración de empresas, y otras profesiones afines.

Del total de administradores/as, un 79% tienen más de 10 años de antigüedad en el cargo, lo que refleja un alto nivel de experiencia en los desempeños. En cuanto a su formación complementaria, según fuentes de la CAPJ, 85 tienen uno o más diplomados.

ii. Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

Las principales funciones estratégicas del cargo son planificar, organizar y controlar las tareas y actividades que se desarrollan al interior del Tribunal, velando por la optimización de los recursos materiales y humanos, a través de su dirección y administración. Algunas de las actividades esenciales asociadas son:

- Respecto del funcionamiento del Tribunal:
 - Presentar la propuesta del Plan Anual de Trabajo y el Presupuesto Anual al Juez/a Presidente/a.
 - Realizar el seguimiento continuo, a través de registros de controles, acerca del funcionamiento del Tribunal.
 - Elaborar informe de gestión del funcionamiento del Tribunal según disponga la periodicidad del Plan Anual.
 - Elaborar manual de funciones y procedimientos del Tribunal.
 - Supervisar la contabilidad y administrar la cuenta corriente jurisdiccional del Tribunal.
 - Firmar en conjunto con el/la Juez/a Presidente/a los cheques girados contra la cuenta corriente jurisdiccional del Tribunal.
 - Supervisar la adquisición y abastecimiento de material de trabajo al Tribunal.

- Proponer al Juez Presidente los criterios de programación de audiencias.
- Controlar la programación de las audiencias de acuerdo a las directrices aprobadas en el Plan Anual de Trabajo.
- Respetto de los funcionarios del Tribunal:
 - Recibir instrucciones y planificar las tareas previamente asignadas, tanto propias, como de su equipo de trabajo, resolviendo las dificultades que se presenten.
 - Entregar las directrices a seguir a los funcionarios a cargo, para desempeñar sus labores.
 - Evaluar a todo el personal a su cargo, acorde a las directrices y metodología que instruya el Poder Judicial.
 - Controlar el funcionamiento de las unidades operativas del Tribunal, ejerciendo las facultades que corresponda y sean necesarias para el cumplimiento del Plan de Trabajo y de las instrucciones existentes.
 - Implementar un registro de asistencia de los funcionarios.
 - Establecer sistemas de turnos para labores específicas.
 - Provisión de concursos de acuerdo a la normativa vigente.
 - Planificación de vacaciones y permisos.

iii. Conocimientos, habilidades y técnicas requeridas al momento de ingreso al cargo

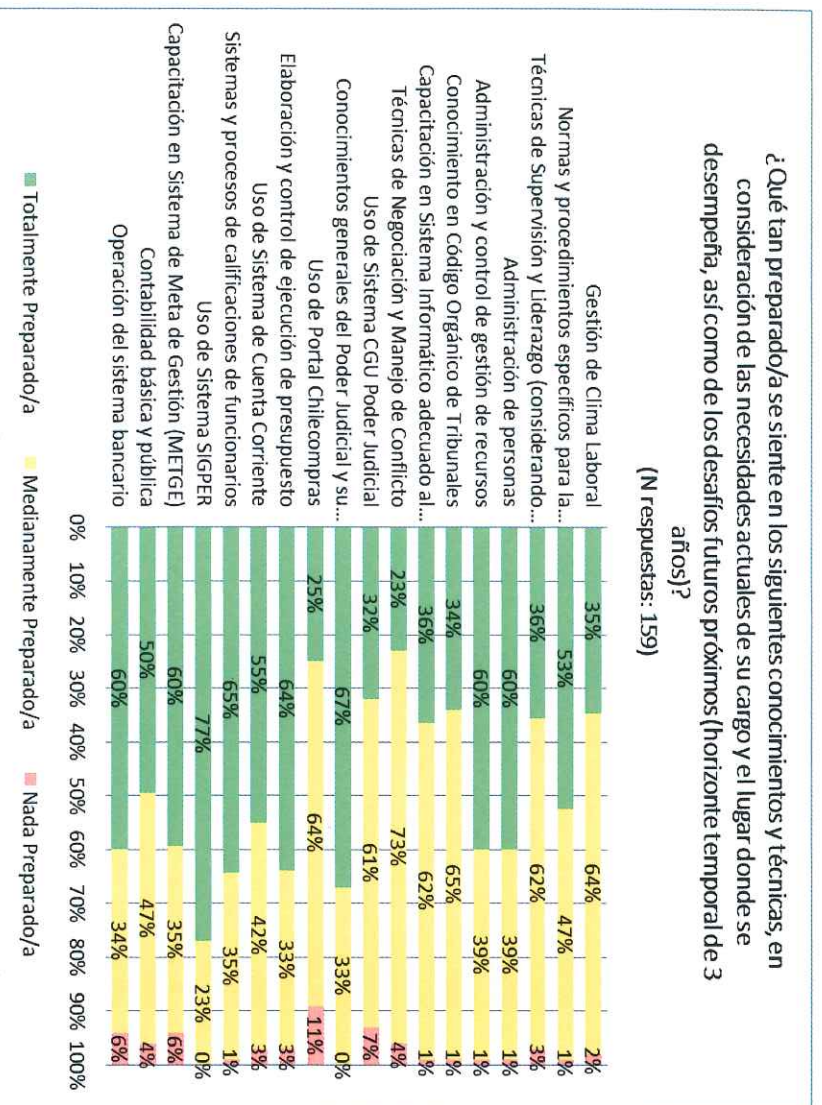
Los conocimientos más débiles al iniciar el cargo de Administrador/a son los relativos al Código Orgánico de Tribunales (70%), Normas y Procedimientos Específicos para la Administración del Tribunal (65%), Conocimientos Generales del Poder Judicial y su funcionamiento (54%).

Respecto a las habilidades débiles al asumir el cargo son el Habilidades Negociación y Manejo de Conflicto (62%), Debate y Discusión (43%), Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (43%) y Gestión de Personas (34%). También se explicitan brechas en las la Supervisión y Liderazgo (22%).

Además, se precisó la necesidad de ser formados en habilidades que permitan una mayor facilidad en la aplicación de herramientas de gestión y administración de recursos en el contexto específico de un tribunal.

En lo que dice relación a las técnicas, las mayores falencias se presentan en el Uso de Sistema CGU del Poder Judicial (52%) y Capacitación en Sistema Informático del Tribunal (51%).

iv. Brechas de conocimientos, habilidades y técnicas en la actualidad



Se destacan las brechas existentes en Conocimientos de Código Orgánico de Tribunales, en Habilidades de Negociación y Manejo de Conflictos (77%), en habilidades de gestión de Clima Laboral (66%) y en Habilidades de Supervisión y Liderazgo (65%).

Otras habilidades que se identifican con brecha son Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (49%), Relaciones Interpersonales (42%), Gestión de Personas (48%) y Autocontrol (40%).

Además, se detectan significativas brechas en las, técnicas de Uso de Portal Chile Compras (75%), del cual además un 11% dice sentirse nada preparado, Uso de Sistema CGU Poder Judicial (68%). Junto a esto, se destaca la necesidad de capacitación en Sistema Informático adecuado al Tribunal en el que se desempeña (SITMIX, SITLA, SITFA, SIAGJ, etc.) (63%).

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): nombramientos que debe realizar; relación con superiores jerárquicos; audiencias o contactos con las partes o sus abogados y conflicto de interés

v. Análisis de necesidades del cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

Existe estrecha relación entre las funciones estratégicas del administrador y los desafíos estratégicos del Poder Judicial

El cargo de administrador/a es clave en el buen funcionamiento del tribunal y, en general, de cada unidad judicial. Sus funciones se relacionan

indefectiblemente con muchos de los desafíos estratégicos del Poder Judicial, más específicamente en los ejes de Modernización y Gestión Interna y el eje de Gestión de Personas.

Dificultades en la incorporación a la estructura jerárquica y cultura organizacional del Poder Judicial

Las debilidades identificadas al asumir el cargo, recalcan la importancia de la consideración de las características particulares de la cultura y trabajo judicial, y la necesaria adaptación de los conocimientos y experiencias anteriores de los administradores/as a este particular contexto de desempeño. En términos de conocimientos específicos, destacan las brechas existentes en materias tales como Código orgánico de Tribunales, Normas y Procedimientos específicos para la Administración de Tribunal. Un altísimo lugar en las brechas corresponde a las Habilidades de Negociación y Manejo de Conflicto, lo que aparece de principal importancia atendido el rol de liderazgo que corresponde en la gestión de los recursos humanos del tribunal.

Necesidades asociadas a las actividades de administración, planificación y control de gestión realizadas a diario

Aparece relevante capacitar a administradores/as en temas como la Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos, la que aparece como habilidad crítica para el buen ejercicio de la función. Además, resulta importante entregar recursos para manejar el “entorno complejo”, es decir, referidos a las particularidades de la gestión en unidades judiciales, donde los principios y prácticas de administración deben ser adaptados a los requerimientos legales, administrativos y culturales del Poder Judicial. Al respecto, los conocimientos en Código Orgánico de Tribunales y Normas y

Procedimientos Específicos para la Administración de Funcionarios son insumos imprescindibles, pero cuyo énfasis debe ser operativo y en la transmisión de buenas prácticas, incorporando temas específicos a tratar tales como la coordinación de tareas, distribución de cargas de trabajo, formas de entregar instrucciones claras y la definición de roles.

Necesidad de capacitación asociada a los sistemas informáticos de tramitación y las nuevas tecnologías

Se observa una importante brecha en temáticas asociadas al Uso de Sistemas CGU del Poder Judicial, del Uso del Portal Chile Compras y de los Sistemas Informáticos de Tramitación. En relación a los sistemas informáticos, debe generarse un sistema que permita capacitar "a medida", ya que depende de la unidad donde se vaya a desempeñar el cargo si se necesita SITMIX, SITLA, SITFA, SITCO, SIAGJ o el que corresponda, pero siempre se reportan altos índices de baja o nada de preparación.

Importancia de las necesidades asociadas a la gestión de personas

Muchas de las necesidades identificadas en los administradores/as se asocian a desafíos con la gestión individual y colectiva del trabajo de los funcionarios. Las brechas en Gestión del Clima Organizacional, Técnicas de Liderazgo y Supervisión, Técnicas de Negociación y Manejo de conflictos y Gestión de Personas son buenos ejemplos y justifican la atención. Además, estas necesidades se asocian con el ámbito de actividades respecto de "funcionarios" identificadas en el perfil del cargo, y con el eje estratégico Gestión de Personas de la Planificación Estratégica del Poder Judicial. Además, los líderes y jefaturas directas de una organización tienen alta influencia en el clima organizacional, por lo que es prioritario intervenir a este nivel. Se destacan los problemas de manejo

de personas y relaciones interpersonales en el tribunal (con superiores y subalternos), la motivación del personal y el manejo del descontento funcionario, así como los problemas asociados al proceso de retroalimentación y calificación funcionaria.

- Importancia del autocuidado profesional en el cargo del administrador/a.

Se identifican necesidades asociadas con el autocuidado profesional y la prevención del estrés. Las habilidades de autocontrol son identificadas como deficitarias en el inicio del desempeño del cargo y en el ejercicio del cargo aumenta la percepción de necesidad al respecto.

- Cuadro resumen de las brechas relevantes detectadas en el cargo de administrador/a

<p>Conocimientos</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Transparencia y obligaciones asociadas a la ley n° 20.285 <p><u>Desde las encuestas</u></p>
-----------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Código Orgánico de Tribunales
Habilidades	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <p>Inducción a los funcionarios según su cargo y competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las unidades, administración y gestión de recursos en los Tribunales • Uso de los sistemas informáticos • Respeto a habilidades socioemocionales y atención de usuarios • Atención de usuarios complejos • Habilidades socioemocionales vinculadas a atención de usuarios • Trabajo en equipo • Clima laboral, contención emocional y autocuidado <p><u>Desde las encuestas</u></p> <p>Negociación y manejo de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de clima • Supervisión y liderazgo • Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos • Manejo de relaciones interpersonales

Técnicas	<p>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de sistemas informáticos <p>Desde las encuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso Sistema Chile Compra • Uso CGU Poder Judicial • Sistemas Informáticos de Tramitación de Tribunales
-----------------	---

b) Consejeras(os) técnicas(os)

i. Aspectos descriptivos

El total de consejeros/as técnicos/as a nivel nacional es de 441 personas, las que están incorporadas al Escalafón Secundario del Poder Judicial. Atendidos los requisitos y perfil del cargo, las profesiones que son factibles de encontrar en este estamento son principalmente psicólogos, asistentes sociales y trabajadores sociales.

De los encuestados, un 58% respondieron que llevan sobre 10 años en su cargo, lo que revela gran estabilidad y experiencia.

En cuanto a la formación complementaria de este estamento, las estadísticas proporcionadas por CAPJ indican que 429 personas señalaron tener al menos un diplomado y 1 consejero(a) técnico(a) tiene el grado de magíster.

ii) Principales funciones estratégicas y actividades esenciales

Una de las principales funciones estratégicas del cargo es la de asesorar al/la juez/a de familia en la adecuada comparecencia y declaración del niño, niña o adolescente en juicio. Para ello, debe desplegar una serie de actividades asociadas tales como:

- Procurar que se ejerza el derecho del niño, niña o adolescente a ser oído, resguardar su seguridad y fundamentar técnicamente su opinión.
- Realizar la evaluación del riesgo, para informar respecto de la procedencia de adoptar medidas cautelares.
- Coordinación con el curador o abogado del niño.
- Estudio y revisión de las causas previo a las audiencias
- Asistir a las audiencias preparatorias y de juicio con el objetivo de emitir las opiniones técnicas que le sean requeridas.
- Asesorar al Juez con el tipo de pruebas a solicitar y respecto de las instituciones que las llevan a cabo.
- Coordinación con redes.

iii) Conocimientos, habilidades y técnicas requeridas al momento de ingreso al cargo

Los conocimientos más débiles al iniciar el cargo de Consejero Técnico son Conocimientos Generales del Poder Judicial y su Funcionamiento (37%), Ley de Tribunales de Familia (29%), Trauma Complejo (24%) y Ley de Adopción (23%).

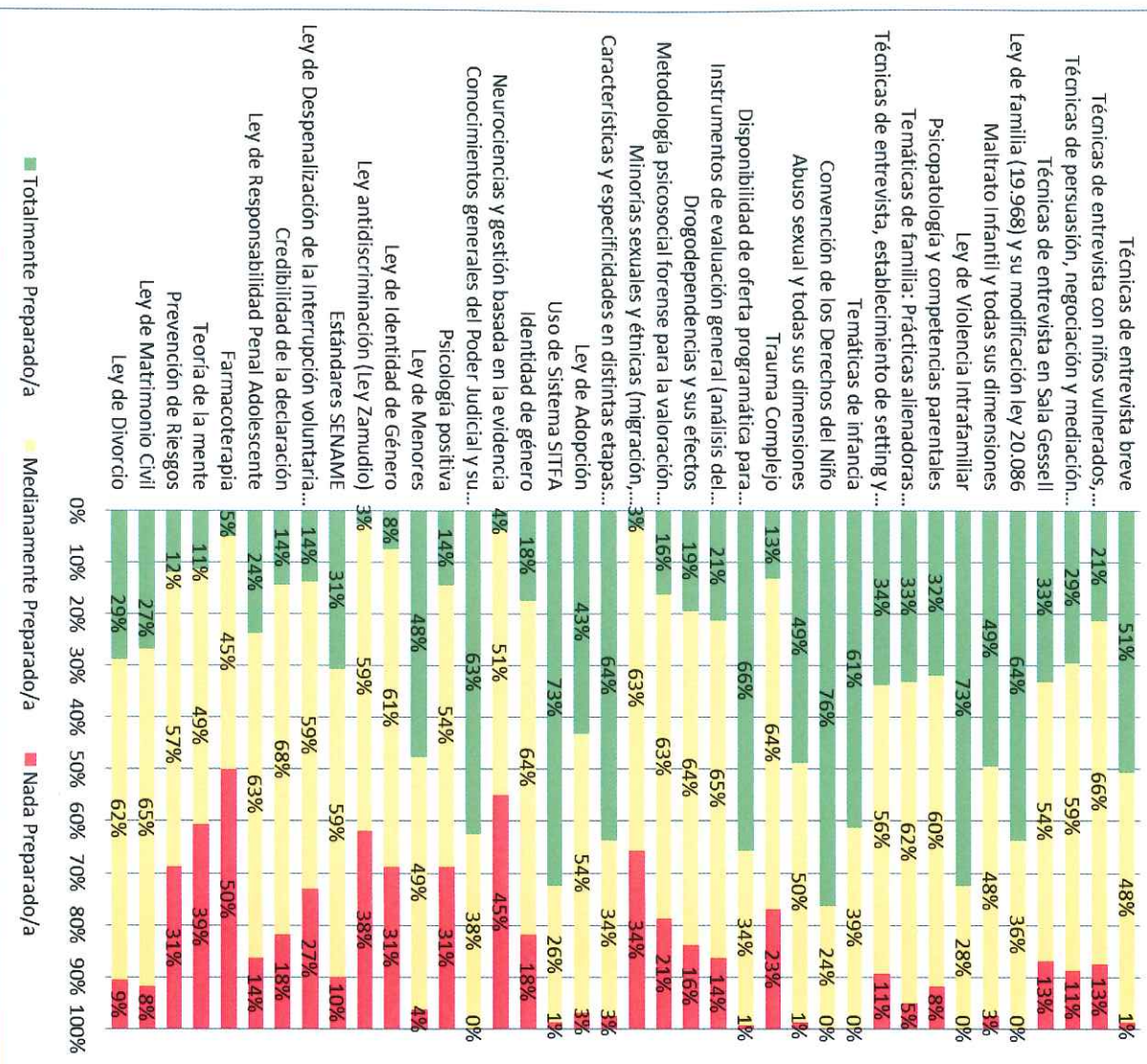
Las habilidades identificadas como más débiles al asumir el cargo son el Debate y Discusión (50%), Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (47%), Autocuidado (43%), Análisis y Síntesis (38%) y Habilidades de Persuasión, Negociación y Mediación estratégica (32%).

Directamente asociadas a su rol se encuentran las habilidades de Entrevista en Sala Gessel (56%), Entrevista con Niños Vulnerados, Dañados o con altos niveles de resistencia (48%), y Entrevista Breve (22%).

En cuanto a las técnicas, la principal carencia apunta al uso del sistema SITFA (25%),

iv) Brechas de conocimientos, técnicas y habilidades en la actualidad

¿Qué tan preparado/a se siente en los siguientes conocimientos y técnicas, en consideración de las necesidades actuales de su cargo y el lugar donde se desempeña, así como de los desafíos futuros próximos (horizonte temporal de 3 años)? (N respuestas: 160)



Dentro de los conocimientos, destaca la brecha existente en Maltrato infantil y todas sus dimensiones (51%), Psicopatología y Competencias Parentales (68%), Temas de familia: Prácticas alienadoras, triangulación de niños, etc. (67%),

Instrumentos de Evaluación General – Análisis de peritajes (79%) y Drogo-Dependencias y sus efectos (80%).

Los conocimientos en que se detecta una brecha importante, pero donde además alto número de respuestas señalan no estar preparados son Trauma Complejo (87%) y 23% señala tener nada de preparación, Metodología Psicosocial Forense (84%) y 21% de las respuestas señala no tener preparación en Minorías Sexuales y Étnicas (migración, interculturalidad y diversidad) (97%) y 34% de los/as Consejeros/as Técnicas encuestados señala tener nada de preparación.

Los encuestados muestran baja preparación en habilidades principales como Persuasión, Negociación y Mediación Estratégica (70%), Análisis y Síntesis (43%) y Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos (46%), destacándose especialmente, Autocuidado (77%), con 19% de respuestas que dicen estar nada preparados, y Debate y Discusión (62%).

También destacan habilidades de entrevista con niños vulnerados, dañados, con altos niveles de resistencia (79%) y entrevista en Sala Gessell (67%).

Los principales ámbitos de desempeño en los cuales los encuestados reconocen desafíos éticos son (en orden decreciente): audiencias o contactos con las partes o sus abogados; relación con superiores jerárquicos; uso de redes sociales y aspectos de la vida privada.

v) Análisis de necesidades de cargo y principales hallazgos

A partir de las informaciones y necesidades presentadas anteriormente, se pueden destacar los siguientes aspectos:

Panorama general de brechas en el estamento y específicamente al iniciar el

cargo.

Los/as consejeros/as técnicos/as son profesionales psicosociales de los Tribunales de Familia, por lo que son un buen ejemplo de interdisciplinariedad de apoyo a la función judicial. Su cargo está en relación directa con temas prioritarios para el Poder Judicial como son Género y Niñez. Llama la atención la gran cantidad de brechas identificadas, la magnitud de estas y la multiplicidad de temas diferentes que representan. Una potencial explicación es el alto nivel de cambios legislativos en la competencia de familia, lo cual ha revelado los temas de actualización jurídica y procedimental al respecto. Al inicio del cargo, destacan las necesidades asociadas a Conocimientos Generales del Poder Judicial y su Funcionamiento, Ley de Tribunales de Familia, Trauma Complejo y Ley de Adopción. También hay necesidades asociadas a las habilidades de Habilidades de persuasión y negociación; de Debate y discusión, de Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos. Entre las técnicas destacan las brechas asociadas al Uso de SITFA. Estas brechas ilustran de buena manera las exigencias particulares de esta función en relación a la formación universitaria genérica de psicólogos y asistentes sociales.

Se detectan múltiples conocimientos específicos con altos niveles de necesidades detectadas.

Se identifican altos niveles de brechas en conocimientos asociados al Maltrato infantil y todas sus dimensiones, Psicopatología y competencias parentales, Temáticas de familia (Prácticas alienadoras familiares⁵, triangulación niños padres patológicas) e instrumentos de evaluación general (análisis de informes de peritos).

⁵ En entrevistas con actores relevantes de la justicia de familia, se destacó la importancia de exponer las diferentes posturas en relación a la "alienación parental", que es objetivo de fuertes crítica como categoría diagnóstica entre expertos.

También se detectan fuertes brechas en temas de Minorías sexuales y étnicas (migración, interculturalidad y diversidad), identidad de género y Ley de Identidad de Género, Ley Antidiscriminación, Ley de Interrupción Voluntaria del Embarazo, Credibilidad de la Declaración, Farmacoterapia, Drogodependencia y sus efectos y Metodología Psicosocial Forense para la Valoración de Pruebas.

Las entrevistas como hito fundamental en el desempeño de consejeros/as técnicos/as

Se identifican múltiples necesidades asociadas a las entrevistas, tales como los hallazgos respecto a entrevista con niños vulnerados, dañados, con altos niveles de resistencia y entrevista en Sala Gesell. El entrenamiento en estas diferentes entrevistas constituye un ámbito de competencia específico de los/as consejeros/as técnicos/as que debe ser entrenado y que puede ser objeto de una línea de especialización (donde se puedan sumar diversos cursos y obtener una certificación). En términos de metodologías, el entrenamiento presencial a través de simulaciones con retroalimentación parece ser una buena alternativa.

Necesidad de entrenamiento específico en habilidades de análisis y síntesis aplicado a emisión de la opinión técnica

Necesidades detectadas en Análisis y Síntesis, así como en Planificación y organización del trabajo en entornos complejos se pueden asociar a los desafíos de evaluación psicosocial, de integración de diversas fuentes de informaciones y de generación de una opinión técnica respecto a los casos. Si se considera el contexto particular en el que deben ejercer su labor, la multiplicidad de factores y variables a considerar para emitir una opinión técnica o para interactuar con usuarios de justicia durante los procesos judiciales, se releva la importancia de la capacidad de análisis de informaciones, de su síntesis y de su valoración. Este

tipo de necesidades se podría satisfacer compartiendo buenas prácticas y protocolos de actuación, así como entrenándose y obteniendo retroalimentación respecto a su aplicación concreta.

Importancia del autocuidado profesional en el contexto de desempeño

La naturaleza del cargo, sus exigencias de confrontación a conflictos de origen legal y familiar, muchas veces asociadas a intensas vulneraciones de derechos en niñas y niños. Si a ello se une la alta carga de trabajo, se imponen exigencias de autocuidado profesional altas y específicas para las consejeros/as técnicos/as. Se requiere autocuidado transversal (como el de otros integrantes del Poder Judicial), pero también existen necesidades específicas asociadas al cargo. Al respecto, se podría ofrecer un curso de autocuidado profesional junto a jueces de familia. Resulta llamativo que aparezca más alta la necesidad de autocuidado en sujetos con experiencia en él. Esto ratifica la idea de que estas competencias no son algo que se aprenda automáticamente del cargo, sino que requieren un trabajo específico y que la acumulación de experiencia es más bien una amenaza que un elemento protector.

- Cuadro resumen de hallazgos del cargo de consejero/a técnico/a:

<p>Conocimientos</p>	<p>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer
-----------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Temas de familia: Prácticas alienadoras, triangulación de niños, etc. • Instrumentos de Evaluación General – Análisis de peritajes <p>Desde las encuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodología Psicosocial Forense • Farmacoterapia • Drogo-Dependencias y sus efectos • Trauma Complejo
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación) • Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales • Gestionar el tiempo y carga de trabajo. • Uso de los sistemas informáticos • Atención de usuarios complejos

	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades socioemocionales vinculadas a la atención a usuarios • Trabajo en equipo • Clima laboral • Contención emocional y autocuidado <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Síntesis • Negociación, Persuasión y Manejo de Conflictos • Planificación y Organización del Trabajo en Entornos Complejos • Debate y Discusión de Conceptos • Autocuidado profesional • Entrevistas con Niños vulnerados, dañados y/o con altos niveles de resistencia • Entrevistas a NNA
Técnicas	<p>Obligaciones _____ legales _____ (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas</p> <p><u>PUUD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de los sistemas informáticos

4. Análisis de necesidades del escalafón de empleados

En esta sección se entregan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los integrantes del Escalafón de Empleados. Para eso, y en función de los

resultados obtenidos, se ha optado por presentar inicialmente las necesidades comunes a los diferentes ámbitos de desempeño analizados, a saber: funcionarios/as de causas, atención de público, servicios y de tribunales no reformados.

Por más que en teoría los empleados se puedan agrupar en torno a esas funciones específicas, y por lo tanto necesidades particulares, la realidad de las subrogaciones y de la polifuncionalidad ponen de manifiesto las necesidades comunes. Más aún, uno de los resultados relevantes obtenidos, es que muchos de los encuestados plantean trabajar realizando tareas diferentes a aquellas para las cuales fueron contratados (solo 42% señala que trabaja en su cargo titular), además de indicar que trabajan en más de un ámbito y que la polifuncionalidad es muy común. Por eso, es que se ha preferido comenzar por describir los elementos comunes a los diferentes ámbitos de desempeño del Escalafón de Empleados, para luego describir las características peculiares y necesidades específicas de cada uno de esos ámbitos de desempeño analizados. Para eso, se presentan los aspectos descriptivos, de cada ámbito de desempeño, sus principales funciones y actividades, así como las necesidades detectadas al inicio del cargo y en el desempeño actual. Se concluye por presentar un análisis y síntesis de las principales brechas detectadas.

a) Necesidades comunes de los empleados

En un análisis transversal de los resultados obtenidos en los 4 ámbitos de desempeño analizados, se pudo identificar una serie de necesidades de capacitación comunes asociadas a actividades que realizan los funcionarios. A continuación, se describen esas actividades comunes y las necesidades de capacitación asociadas.

A nivel de conocimientos, se destacan el conocer etapas, procesos, actuaciones en los procedimientos del Tribunal, así como las funciones y responsabilidad que corresponden por cargo

Un temas que salió como importante en las Encuestas, guarda relación con conocer las etapas y actuaciones del tribunal en el que la persona se desempeña, por un lado, y también conocer las funciones y responsabilidades que corresponden por cargo. Si bien ambos conocimientos salieron como de uso frecuente en las encuestas, particularmente el último tema fue recalcado en las entrevistas de profundización, donde se enfatizó que muchas veces los límites entre los cargos no eran del todo claros. También, las jefaturas coinciden en que estos son conocimientos en los que se requiere hacer una capacitación. Finalmente, cabe destacar que estos conocimientos aparecieron como unos en los que existen más brechas al momento de ingresar al cargo (inducción). Esto último se observó tanto en los resultados de las encuestas como en las entrevistas ejecutadas, donde se comentó que lo más complejo al momento de incorporarse al Poder Judicial guarda relación con conocer el lenguaje del sistema, dominar la materia del Tribunal, conocer los procedimientos, entender las jerarquías, entre otros. Adicionalmente, se destaca que tener un conocimiento transversal acerca de las distintas áreas y Tribunales es beneficioso para facilitar las gestiones que requieren de coordinación con otro Tribunal, situaciones en las que muchas veces se dificulta todo el proceso por desconocer las particularidades de cada uno.

A nivel de Habilidades, aparecen las siguientes necesidades comunes a los diferentes

- Manejo de la carga de trabajo aparece como una necesidad preponderante al inicio del desempeño en las funciones, pero también es relevante en el desempeño actual. Se refiere a la capacidad para organizar

el trabajo propio de manera a responder adecuadamente a los requerimientos que se presentan.

- El manejo autocuidado o manejo de la ansiedad y emociones negativas asociadas al trabajo, también es una habilidad que aparece con brechas relevantes al inicio del cargo, pero que sigue presente en el desempeño actual.
- Relacionamento con jueces y juezas, así como con el cuerpo legal del tribunal aparece como una habilidad relevante en todos los ámbitos de desempeño. Las jefaturas también relevan la importancia de esto y las brechas asociadas.
- El uso de un lenguaje acorde a las necesidades del cargo o de la funciones aparece en todos los ámbitos, En lo que sí existen variaciones es en el tipo de lenguaje: mientras que en las áreas de servicios y atención a público se debe utilizar frecuentemente un lenguaje simple y conciso, para el caso de las áreas de causas y Tribunales no reformados importa utilizar un lenguaje técnico que permita la realización de labores más vinculadas al ámbito legal.
- El trabajo en equipo es transversalmente mencionado como una habilidad fundamental para el desempeño de los integrantes del Escalafón de Empleados. Se refiere la relevancia de la coordinación, alineamiento y comunicación dentro del equipo para poder hacer frente a los requerimientos de los magistrados(as) y de los usuarios del Tribunal.
- La colaboración entre áreas o inter-unidad es también se destaca como una necesidad común a los diferentes ámbitos de desempeño. La Capacidad para cooperar con los integrantes de las otras unidades del Tribunal y de conocer sus funciones y actividades críticas, aparece como una brecha relevante e importante de ser atendida.

A nivel de técnicas, en todos los Escalafones surgió como relevante la utilización de Microsoft Office en general. Este hallazgo se sustenta no solo en los

resultados del cuestionario, sino también en las entrevistas donde el Microsoft Office salió como un tema sumamente relevante, tanto por el Escalafón de Empleados como sus jefaturas. De la mano de lo anterior, otro de los temas que surge como frecuente en la mayoría de los Escalafones es conocer acerca de equipos informáticos y tecnológicos del Tribunal. La utilización de Microsoft Office es importante destacar ya que, junto con ser muy utilizado, de manera transversal se detecta como uno de los cinco conocimientos donde las personas del Escalafón de Empleados reportan más brechas. Como temas complementarios, otras técnicas donde aparecen más brechas son durante la utilización de bases de datos, y manejo de equipos informáticos y tecnológicos del tribunal.

Hablando específicamente de las herramientas de Office, aparecieron tres herramientas que según las personas del Escalafón de Empleados deben utilizar de manera frecuente, a saber: Microsoft Word, Outlook, y Excel. Si bien estas herramientas poseen particularidades y funciones que son valoradas más en algunos ámbitos funcionales que otros, se podría decir que en términos transversales de Microsoft Excel lo que es importante saber utilizarlo en cuanto herramienta que permite leer los reportes que se pueden descargar de los distintos sistemas informáticos del PJUD. También, se mencionaron como funciones importantes el saber filtrar y realizar operaciones aritméticas simples. De Word, por su parte, es importante saber utilizar plantillas y las opciones de prellenado automático, ya que por lo general las personas de este Escalafón tienen que utilizar formatos tipo al momento de elaborar documentos.

Respondiendo a la contingencia y crisis sanitaria actual que ha obligado a los trabajadores del PJUD a hacer cuarentena, se decidió poner como parte del paquete de posibles herramientas de computación Microsoft Teams y Zoom. Un hallazgo interesante es que, de manera transversal, Zoom se ubicó como una de las 5 herramientas que más utilizan las personas del Escalafón de Empleados.

Respecto a las herramientas informáticas específicas del PJUD, es difícil establecer un parámetro común ya que, al parecer, la utilización o no de estas herramientas guarda más relación con la competencia del Tribunal (además del ámbito funcional). Una herramienta que sí surgió como de alta utilización de manera transversal en las Encuestas, guarda relación con el sistema de requerimiento de la mesa de ayuda.

De esta manera, se observó que las herramientas informáticas y tecnológicas son muy relevantes para el Escalafón de Empleados, los cuales muchas veces no dominan funciones básicas en materia de Office, herramientas del PJUD, e incluso internet. En ese sentido, podría existir una brecha digital más importante la cual es necesaria que sea abordada a través de instancias de capacitación.

A modo de síntesis de las necesidades comunes identificadas entre los integrantes del Escalafón de Empleados, se presenta la tabla siguiente. Es importante destacar que se agregaron también las necesidades asociadas a las obligaciones legales y estratégicas ligadas a los integrantes del Escalafón de Empleados.

<p>Conocimientos (generales y de gestión)</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación general en derechos humanos • No discriminación por orientación sexual • No discriminación hacia la mujer • Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas • Derechos de las personas con discapacidad • Derechos de las Personas Mayores • Responsabilidad Penal Adolescente • Transparencia • Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapas y actuaciones en los procedimientos del Tribunal en que se desempeña • Funciones, atribuciones y responsabilidades administrativas del cargo que desempeña • Procesos internos y procedimientos del Tribunal en que se desempeña y del Poder Judicial
<p>Habilidades</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales • Gestionar el tiempo y carga de trabajo. • Atención de usuarios complejos • Habilidades socioemocionales vinculadas a la atención a usuarios • Trabajo en equipo • Clima laboral • Contención emocional y autocuidado <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración entre áreas • Trabajo en equipo • Autocuidado (manejo de emociones negativas y estrés) • Relacionamento con jueces y cuerpo legal del Tribunal. • Utilización de un lenguaje acorde al cargo
<p>Técnicas</p>	<p><u>Obligaciones legales (Nacionales /Internacionales), estrategias y políticas PJUD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de los sistemas informáticos <p><u>Desde las encuestas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Office (Intermedio): Específicamente Excel y Word. • Sistema de tramitación electrónica. • Zoom. • Audio Grabber.

b) Necesidades específicas a cada ámbito de desempeño

i. Necesidades específicas ámbito de causas

En el ámbito de Causas respondieron 997 empleados y 131 jefaturas. Si bien en esta área uno podría hacer las distinciones entre causas, sala, cumplimiento, y testigos y perito, de acuerdo con este estudio se podría decir que las principales funciones que reportan los Empleados son las siguientes:

Principales acciones (o funciones) del ámbito funcional:

- Colaborar con otras áreas para el logro de objetivos.
- Realizar seguimiento y evaluación de mis labores, verificando que se hayan completado correctamente.
- Trabajar en equipo con otras personas, tanto de mi unidad como de otras unidades.
- Relacionarse con jueces y el cuerpo legal del Tribunal durante la realización de mis funciones.
- Redactar documentos.
- Utilizar un lenguaje técnico y acorde al contexto para la elaboración de documentos.

A continuación, se presentan las brechas detectadas por los integrantes del Escalafón de empleados asociados al ámbito de desempeño “Causas”

De las acciones, señale cuán preparado/a se siente considerando las necesidades actuales de su cargo, el lugar donde se desempeña, y los desafíos futuros.



Como se puede apreciar, las principales brechas identificadas son comunes a otros ámbitos de desempeño. Así, “Utilizar un lenguaje técnico y acorde al contexto para elaborar documentos”, “Manejar información entre plataformas online de gestión”, “Manejar emociones negativas y estrés”, “Responder requerimientos del juez” y “Colaborar con otras áreas” son brechas presentes transversalmente.

Entre las brechas específicas, se destacan “redactar documentos” “Responder a requerimientos urgentes ante emergencias durante una audiencia”; “Gestionar uso de salas y salas especiales para la realización de audiencias y de entrevistados” y “Gestionar causas administrativamente desde su ingreso hasta

su término”. Finalmente, entre las técnicas y a propósito de las necesidades asociados al manejo de equipamiento tecnológico del Tribunal se destacó el “uso del audio grabber”

En el cuadro siguiente, se detallan las brechas específicas detectadas en ámbito de causas:

Conocimientos	No se identifican conocimientos específicos
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a requerimientos urgentes ante emergencias en audiencia • Redacción de documentos • Gestionar uso de salas y salas especiales para la realización de audiencias y de entrevistas videograbadas" • Gestionar causas administrativamente desde su ingreso hasta su término".
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Audio Grabber

ii. Necesidades específicas respecto al ámbito de Atención de público

En el ámbito de atención de público respondieron 197 Empleados y 20 jefaturas. Al describir las funciones propias de este ámbito, los entrevistados mencionan que hay importantes diferencias en cuanto al tipo de Tribunal en el que se encuentren, ya que varía mucho el tipo y la cantidad de público que reciben de manera presencial, así como los usuarios con los que tienen relación. Esto depende, además, de diferencias importantes según la zona en que se encuentren, ya que en zonas rurales se agregan exigencias mayores para la atención, dados los recursos tecnológicos y los conocimientos de los usuarios.

Los integrantes de este ámbito funcional manifestaron cumplir las siguientes funciones:

- Trabajar en equipo con otras personas, tanto de mi unidad como de otras unidades.
- Mantener actualizada la información de organismos relacionados, para usuarios e intervinientes (folletería).
- Colaborar con otras áreas para el logro de objetivos.
- Derivar a usuarios e intervinientes en los casos que corresponda.
- Atender a usuarios/público utilizando técnicas de empatía.
- Utilizar un lenguaje simple y conciso durante la atención a público.
- Atender y orientar a usuarios e intervinientes que asisten al Tribunal.
- Seguir protocolos de atención de usuarios/público.

En el gráfico siguiente se presentan las principales brechas identificadas por los integrantes de este ámbito funcional.

De las acciones, señale cuán preparado/a se siente considerando las necesidades actuales de su cargo, el lugar donde se desempeña, y los desafíos futuros.



Además de las necesidades comunes a otros ámbitos, en el desempeño actual de sus funciones se pudo identificar las siguientes necesidades de capacitación específicas.

A nivel de conocimientos se destaca que no solo se requiere de un alto manejo de habilidades interpersonales para, sino que además se requieren altos conocimientos acerca de instituciones asociadas, de los procesos y procedimientos del Tribunal, de manera de entregar información clara y precisa a los usuarios e intervinientes.

Las habilidades específicas que presentan más brechas en el ejercicio del cargo son: "Utilizar otros idiomas para la atención de público" (86%); "Atender a público con problemas de deudas civiles" (61%); "Atender público perteneciente a minorías étnicas y/o raciales" (44%) y "Atender público menor de edad (atención de menores)" (43%). Al respecto, las acciones en las que las jefaturas de este ámbito perciben que es más necesario realizar una capacitación son: "Atender y orientar a usuarios e intervinientes que asisten al Tribunal"; "Atender a personas con discapacidad"; "Trabajar en equipo con otras personas, tanto de mi unidad como de otras unidades"; "Utilizar un lenguaje simple y conciso durante la atención a público"; "Manejar situaciones de crisis durante la atención a público".

Entre las necesidades específicas a ese ámbito asociadas a las técnicas, se puede destacar el manejo de equipos tecnológicos del tribunal y del sistema informático CGU Plus.

En el cuadro siguiente, se detallan las brechas específicas detectadas en ámbito de causas:

Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de instituciones asociadas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de un lenguaje simple y conciso durante la atención a público • Atención y orientación de usuarios a través de plataformas informáticas • Derivación de usuarios en casos que corresponda • Atención y orientación de usuarios que asisten físicamente al Tribunal

	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de situaciones de crisis durante la atención a público • Seguimiento de protocolos de atención a usuarios
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos tecnológicos como escáner, fotocopidora, data show, etc. • Sistema Informático CGU/CGU+Plus

iii. Necesidades específicas respecto al ámbito de desempeño: Servicios

En el ámbito de Servicios contestaron 184 Empleados y 27 jefaturas. Si bien en el área de servicios uno podría hacer las distinciones entre aquellos que se dedican a funciones contables y aquellos que se dedican a funciones de soporte informático y computacional, de acuerdo con este estudio se podría decir que las principales funciones que reportan los Empleados son las siguientes:

Principales acciones (o funciones) del ámbito funcional:

- Apoyar en los procesos de pagos y compras del Tribunal.
- Gestionar el tiempo y carga de trabajo.
- Llevar el inventario de materiales y muebles del Tribunal.
- Resguardar la correcta utilización y distribución de los recursos del Tribunal.
- Manejar información entre plataformas online de gestión.
- Relacionarse con jueces y el cuerpo legal del Tribunal durante la realización de mis funciones.

- Trabajar en equipo con otras personas, tanto de mi unidad como de otras unidades.
- Colaborar con otras áreas para el logro de objetivos.

En el desempeño actual de sus funciones, parte de la gestión de la Unidad de Servicios se vincula con el soporte del funcionamiento del Tribunal, debiendo realizar tareas de apoyo a las distintas áreas, resolviendo situaciones cotidianas y manteniendo la infraestructura del edificio, con una lógica más reactiva en la que ofrecer soluciones oportunas y eficazmente. Junto con ello, una parte relevante de la labor de los funcionarios de Servicios guarda relación con los proyectos que realicen para la mejora continua del trabajo que se realice en el Tribunal, ya sea planificando actividades de mejoramiento y mantenciones preventivas, o bien, iniciativas que buscan una mejor utilización de los recursos disponibles.

Es en este segundo ámbito de acción es relevante considerar que no solo se requiere de mayores conocimientos de administración y gestión, sino que además demanda de habilidades interpersonales adicionales para llevar a cabo este tipo de proyectos con los demás integrantes del Tribunal.

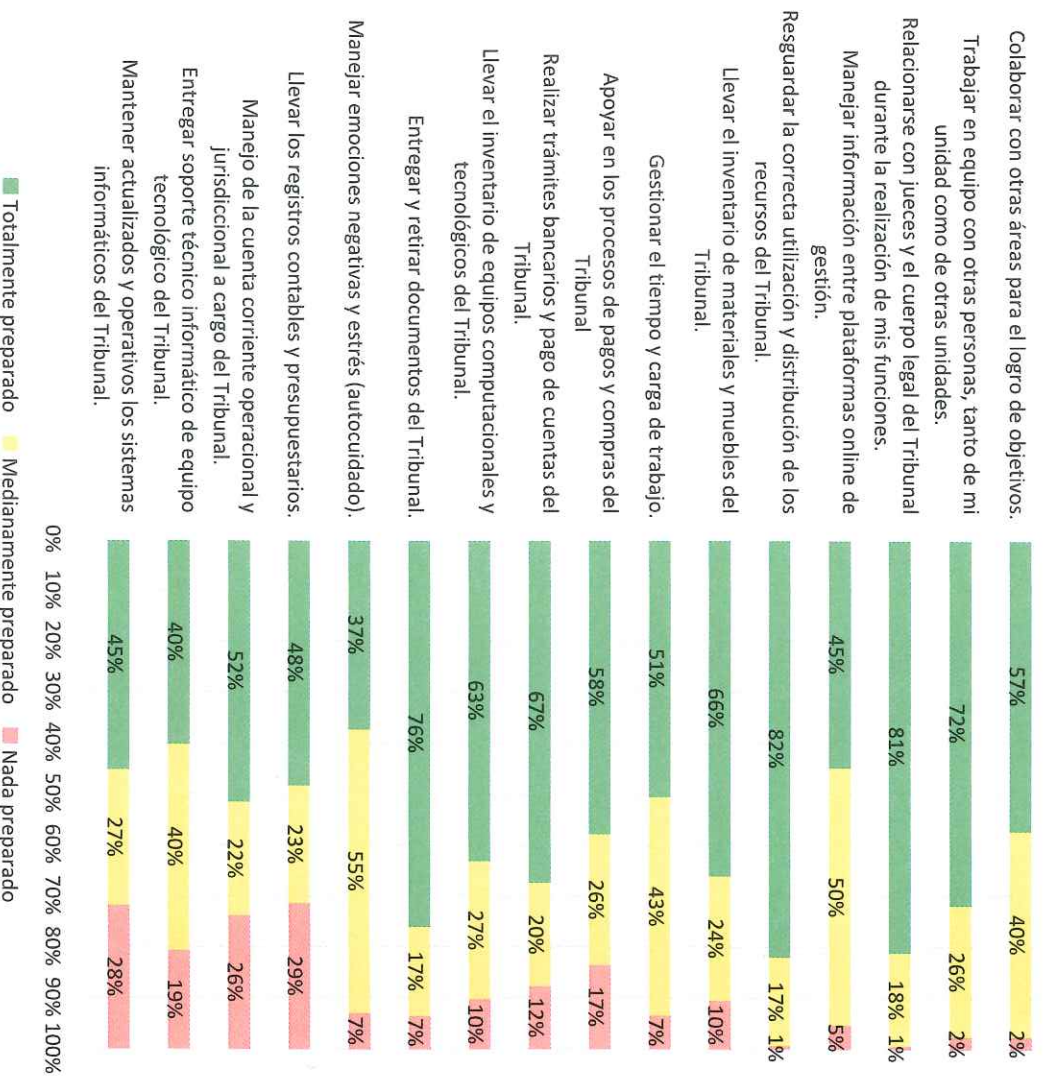
El gráfico siguiente describe las principales brechas percibidas por los integrantes de este ámbito de desempeño.

De las acciones, señale cuán preparado/a se siente considerando las necesidades actuales de su cargo, el lugar donde se desempeña, y los desafíos futuros.



Se observa que los conocimientos que presentan más brechas en el ejercicio del cargo son: "Manejo de redes y telefonía" (58%); "Procedimiento de cotización y compra de insumos y productos computacionales" (52%); Los conocimientos específicos de gestión que presentan más brechas en el ejercicio del cargo son: "Procesos de auditoría" (69%); "Control de Ejecución del Presupuesto" (62%);

De las acciones, señala cuán preparado/a se siente considerando las necesidades actuales de su cargo, el lugar donde se desempeña, y los desafíos futuros.



Se observa que los conocimientos que presentan más brechas en el ejercicio del cargo son: "Manejo de redes y telefonía" (58%); "Procedimiento de cotización y compra de insumos y productos computacionales" (52%); Los conocimientos específicos de gestión que presentan más brechas en el ejercicio del cargo son: "Procesos de auditoría" (69%); "Control de Ejecución del Presupuesto" (62%);

"Proceso de compras públicas" (61%); "Administración y gestión de recursos en Tribunales" (60%); "Contabilidad gubernamental" (54%).

Las habilidades más relevantes para el desempeño exitoso de la unidad para las jefaturas de este ámbito funcional son: "Apoyar en la solución de problemas de cableado y/o electricidad" (87%); "Relacionarse con jueces y el cuerpo legal del Tribunal durante la realización de mis funciones" (86%); "Realizar notificaciones, corroborando antecedentes del notificado y registrando los datos necesarios" (85%); "Gestionar el tiempo y carga de trabajo" (85%); "Entregar y retirar documentos del Tribunal" (82%). "Hardware y software (Carpetas compartidas, impresoras, sistemas computacionales, intranet)" (41%) y "Manejo de Office (Intermedio)" (32%).

Se observa que las acciones que presentan más brechas en el ejercicio del cargo son: "Utilizar un inglés técnico para el manejo de programas informáticos y equipos" (80%); "Apoyar en la solución de problemas de cableado y/o electricidad" (72%).

También se puede apreciar las brechas en "Apoyar en la solución de problemas con los equipos de audio" (70%); "Entregar soporte técnico informático en redes computacionales, internet y páginas web del Tribunal" (66%) y "Manejar emociones negativas y estrés (autocuidado)" (63%).

La tabla siguiente sintetiza las principales necesidades específicas a este ámbito identificadas.

Conocimientos	Procedimiento de cotización y compra de insumos y productos computacionales.
	Contabilidad gubernamental
	Conocimientos en cuenta corriente jurisdiccional y operacional.
	Control de Ejecución del Presupuesto.

	Proceso de compras públicas.
Habilidades	Manejo de la cuenta corriente operacional y jurisdiccional a cargo del Tribunal.
	Realizar notificaciones corroborando antecedentes del notificado y registrando los datos necesarios
	Resguardar la correcta utilización y distribución de los recursos del Tribunal.
	Manejar información entre plataformas online de gestión.
Técnicas	Sistema Informático CGU/CGU+Plus.
	Sistema de Cuentas Corrientes del Tribunal.
	Manejo y reparación de equipo tecnológicos del Tribunal

iv. Resultados específicos respecto a integrantes de Tribunales no reformados

En este tipo de Tribunales No Reformados, podemos observar que 814 integrantes del Escalafón de empleados contestaron y 17 jefaturas. Los Empleados de los Tribunales no Reformados deben realizar una serie de funciones, de las cuales las más relevantes según lo reportado en este estudio son las siguientes:

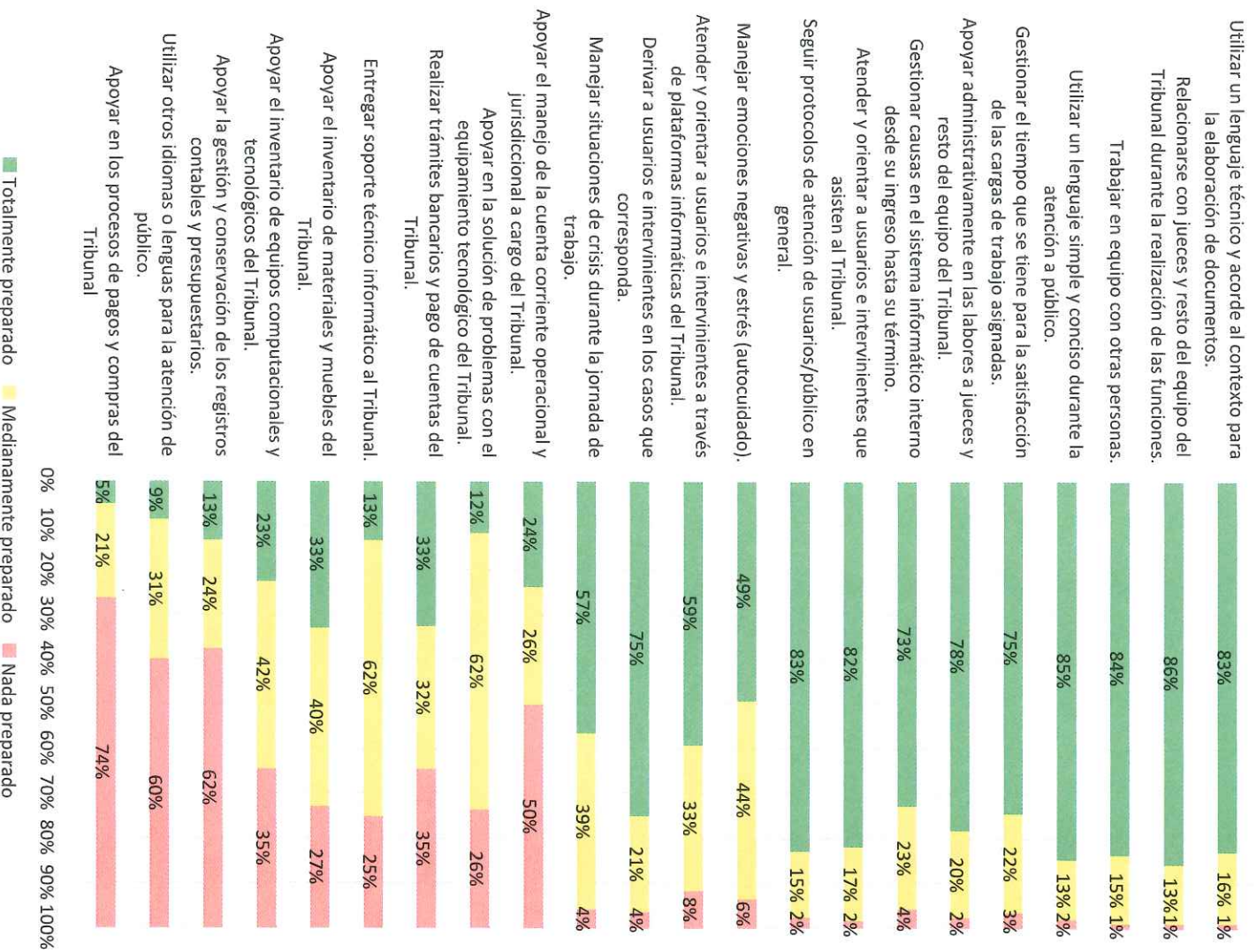
- Apoyar administrativamente en las labores a jueces y resto del equipo del Tribunal.
- Gestionar el tiempo que se tiene para la satisfacción de las cargas de trabajo asignadas.

- Utilizar un lenguaje simple y conciso durante la atención a público.
- Trabajar en equipo con otras personas.
- Relacionarse con jueces y resto del equipo del Tribunal durante la realización de las funciones.
- Utilizar un lenguaje técnico y acorde al contexto para la elaboración de documentos.

Como se describe previamente, las personas de este tipo de Tribunales reportan que en su mayoría deben realizar labores más bien genéricas como trabajar con otras personas, relacionarse con los demás y gestionar su tiempo de trabajo, entre otros. Estas funciones tienden a coincidir con lo que reportan las jefaturas, donde ellos también observan que son las más relevantes para las labores de este tipo de Tribunal.

El gráfico que se presenta a continuación presenta las principales brechas percibidas por los integrantes de este tipo de tribunales.

De las acciones, señale cuán preparado/a se siente considerando las necesidades actuales de su cargo, el lugar donde se desempeña, y los desafíos futuros.



En el desempeño actual en sus respectivos cargos, los empleados indicaron que las principales brechas respecto a conocimientos específicos de gestión que presentan más brechas en el ejercicio del cargo se pudieron identificar: "Control de Presupuesto" (98%); "Proceso de compras públicas" (97%); "Operaciones y funcionamiento del sistema bancario" (80%); "Conocimientos en cuenta corriente jurisdiccional y operacional" (77%) y "Administración y gestión de recursos en Tribunales" (67%).

Las habilidades que presentan más brechas son: "Apoyar en los procesos de pagos y compras del Tribunal" (95%); "Utilizar otros idiomas o lenguas para la atención de público" (91%); "Apoyar en la solución de problemas con el equipamiento tecnológico del Tribunal" (88%); "Apoyar la gestión y conservación de los registros contables y presupuestarios" (87%); "Entregar soporte técnico informático al Tribunal" (87%).

La mayoría de las acciones que poseen brechas más amplias corresponden a las actividades que menos frecuentemente se realizan (parte baja de gráfico). Pero también llama la atención las brechas identificadas en actividades más frecuentes, como son "Manejo de emociones y autocuidado" con 50%, así como "Atender y orientar a usuarios a través de la plataforma digital" con 41% de brechas.

Las acciones en las que las jefaturas de este ámbito funcional perciben que son más necesarias de reforzar a través de la capacitación son: "Utilizar un lenguaje técnico y acorde al contexto para la elaboración de documentos" (100%); "Relacionarse con jueces y resto del equipo del Tribunal durante la realización de las funciones" (100%); "Apoyar administrativamente en las labores a jueces y resto del equipo del Tribunal" (100%); "Trabajar en equipo con otras personas" (100%); "Utilizar un lenguaje simple y conciso durante la atención a público" (90%).

Por otro lado, en la profundización cualitativa, en términos generales los entrevistados ponen de relieve la necesidad de identificar las características de los usuarios para entregar una atención de calidad. Mencionan que un tema clave es adaptar la atención brindada en función del nivel de conocimientos y recursos de los usuarios, tanto en materia legal, nivel de lectoescritura e incluso la conectividad y utilización de computadores, dado que, si la solución que ofrecen no es realista desde la realidad de las personas, probablemente requerirán una consulta adicional, haciendo menos eficiente el trabajo.

Adicionalmente, se destaca la mayor exigencia de la atención a adultos mayores, ya que se requiere un tiempo adicional y de la utilización de distintas herramientas para entregar la información de manera clara. Del mismo modo, los entrevistados mencionan que una diferencia importante en cuanto a los tipos de público que atienden, es respecto a usuarios con un nivel educacional más bajo, pues las indicaciones o soluciones que se entregan no siempre resultan efectivas.

Respecto al nivel de preparación percibido por los encuestados para realizar las acciones de su cargo, se observa que aquellas habilidades que presentan más brechas en el ejercicio del cargo son: "Atender a víctimas" (60%); "Atender a imputados" (60%); "Atender público con solicitudes en materia de violencia de género y acoso sexual" (59%); "Atender público menor de edad (atención de menores)" (59%) y "Atender a personas migrantes" (59%).

A nivel de técnicas, se destacan el manejo de los equipos tecnológicos del tribunal, el manejo de software y hardware y el uso de los sistemas informáticos propios de este tipo de tribunales.

En base a lo detallado anteriormente y recogiendo la opinión tanto de los Empleados como de sus jefaturas, se podría afirmar que las principales brechas de este tipo de Tribunales son las siguientes. En términos de conocimientos, se observa una cierta tendencia hacia los conocimientos de índole contable y

computacional, junto con saber específicamente de las etapas o actuaciones que posee el Tribunal en el que se desempeña. Con respecto a las habilidades, se observa cierta tendencia hacia aquellas acciones tienen relación con atención de público, junto con habilidades de relacionamiento (con los miembros del equipo, con los jueces, entre otros) y el manejo de la carga de trabajo y emociones negativas. A nivel de técnicas, el manejo de los equipos tecnológicos del tribunal, así como de los sistemas informáticos propios de los Tribunales mixtos.

A continuación, se presentan una tabla con las principales necesidades específicas a ese tipo de tribunal No Reformado.

Conocimientos	Utilizar un lenguaje técnico y acorde al contexto para la elaboración de documentos.
Habilidades	Atender a menores de edad.
	Operaciones y funcionamiento del sistema bancario.
	Administración y gestión de recursos en Tribunales.
	Atender a personas con deudas civiles.
	Atender a personas migrantes.
	Utilizar un lenguaje simple y conciso durante la atención a público
Técnicas	Hardware y software (Carpetas compartidas, impresoras, sistemas computacionales, intranet). Sistema informático de Tramitación de Tribunales Mixtos SITMIX. Sistema informático de Tramitación de Tribunales Civiles SITCI. Manejo de equipos (Impresora, Escáner, Fotocopiadora).

IV. Conclusiones

Al terminar este informe, y después de haber descrito y analizado los principales resultados de este proceso de detección de necesidades, resulta importante destacar los principales resultados obtenidos, así como algunos análisis transversales de las necesidades detectadas que permiten destacar necesidades especialmente relevantes para la función jurisdiccional y para la función judicial, así como algunas agrupaciones temáticas relevantes.

Las presentes conclusiones se organizan en tres partes. En primer lugar, se presentan algunos análisis transversales respecto a las necesidades detectadas y a algunas temáticas transversales que se identifican. En segundo lugar, se presentan algunas reflexiones respecto a las implicancias estratégicas y metodológicas de los resultados obtenidos. En tercer lugar, y para terminar este informe, se entrega una tabla de síntesis de las necesidades identificadas.

Los resultados obtenidos permiten identificar una serie de temáticas transversales, las cuales se comentan a continuación:

En el Escalafón Primario, en materia de conocimientos, existe un gran bloque relacionado con los Derechos Humanos, y también con Niños, Niñas y Adolescentes, tal como ya fuera detallado en el cuerpo de este informe, donde en distintas materias, se alcanza transversalmente a los cargos que integran este estamento. Y, en general, también destaca la necesidad de actualización tanto en materias sustantivas como procesales, sin perjuicio de las necesidades que se detectan cuyo énfasis está principalmente en uno o más cargos.

Por su parte, relacionado con las habilidades, se destacan todas aquellas que se relacionan con la función judicial, más allá del puro acto de adjudicación. Y aquí nos referimos a Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, conducción de audiencias, razonamiento y argumentación jurídica y, por cierto, también se

incorporan los ámbitos de la gestión de las unidades (reformadas y no reformadas), trabajo en equipo y clima laboral.

Finalmente, en cuanto a las técnicas y sus resultados relevantes, se pueden consignar la aparición transversal del uso de base de datos, sobre todo aquellas relacionadas con la búsqueda de jurisprudencia y el uso de los sistemas informáticos de tramitación.

El Escalafón secundario incluye cargos con funciones muy disímiles, por lo que las necesidades identificadas también los son. En Administradores predominan los conocimientos de Código Orgánico de Tribunales, además de los temas de gestión de procesos, presupuestos y de personas. El tema de clima organizacional está muy presente y a nivel de técnicas, el uso de los portales específicos del Poder Judicial se destaca. Entre los consejeros(as) técnicos(as) se destaca la multiplicidad de conocimientos en los que se detectan necesidades. A nivel de habilidades, se destacan los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, la atención de usuarios, la gestión de la carga de trabajo, la realización de entrevistas reservadas y en sala Gesell y el autocuidado profesional.

En Escalafón de empleados, la polifuncionalidad y la pluralidad de funciones ejercidas por los integrantes de un mismo cargo en los diferentes tribunales, relevan la importancia de las necesidades comunes a los diferentes ámbitos de desempeño. Al respecto se destacan las necesidades de conocimientos son conocer las etapas y actuaciones del tribunal en el que la persona se desempeña, por un lado, y también conocer las funciones y responsabilidades que corresponden por cargo. A nivel de Habilidades comunes a todos los ámbitos analizados se destacó el manejo de la carga de trabajo, el autocuidado o manejo de la ansiedad y emociones negativas asociadas al trabajo, el relacionamiento con jueces y juezas, el uso de un lenguaje acorde a las necesidades del cargo o de las funciones, así como el trabajo en equipo. A nivel de técnicas, las brechas

más relevantes son en el uso de Word y Excel, en el uso de las plataformas del Poder Judicial y en la utilización de bases de datos, y manejo de equipos informáticos y tecnológicos del tribunal.

En materia de Género, se identifican obligaciones legales y estratégicas asociadas a las temáticas de género, lo cual contrasta con que, al analizar los resultados obtenidos en las encuestas respecto a esta temática, estos temas no son identificados como temas relevantes para el desempeño o como necesidades de capacitación en varios cargos del Escalafón Primario, Secundario y de Empleados. Los jueces de familia, jueces laborales, jueces civiles, jueces TOP y consejeros técnicos si los consideraran como temas relevantes para un buen desempeño. En el Escalafón de empleados se manifiestan desafíos de género relacionados con la atención de usuarios. Esto releva la importancia de la sensibilización al respecto, para hacer evidentes las necesidades de actualización y adaptación de ciertas labores judiciales a temáticas de género.

Los temas de gestión aparecen de manera relevante. Son necesidades que se asocian principalmente al Escalafón Secundario, pero dónde a nivel de Escalafón primario y en menor medida de Empleados, se identifican necesidades recurrentes. Se refiere a los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias para la administración (o supervisión de ésta) de recursos físicos, financieros y tecnológicos para un mejor servicio de justicia. Se destacan las necesidades relacionadas con la planificación, administración y control de la gestión del Tribunal o de la unidad judicial, con la planificación y organización del trabajo en entornos complejos y con todo lo relacionado con el manejo y control de presupuesto. A nivel del escalafón de Empleados, se destaca la prevalencia de necesidades asociadas al conocimiento de aspectos estructurales, procesos, actuaciones y procedimientos comunes a cada Tribunal.

Se identifican también importantes necesidades asociadas a la gestión de personas, entendiendo esto como las competencias necesarias para poder gestionar de manera individual y colectiva el trabajo propio o el de otros. Al respecto, se destacaron las necesidades de gestión de clima laboral, de autocuidado profesional, de gestión de personas y equipos de trabajo (administración, motivación y evaluación del trabajo de las personas que laboran en el Poder Judicial) y de técnicas de liderazgo, para poder influir de buena manera sobre el desempeño de los subalternos.

En todos los escalafones, se identifican necesidades asociadas a sistemas informáticos de apoyo a la gestión programas de ofimática y de sistemas informáticos de apoyo a la función. En los resultados obtenidos respecto a la informática como herramienta de apoyo al trabajo judicial, llama la atención la intensidad de las brechas identificadas. Hay brechas relevantes en la gran mayoría de los cargos de todos los Escalafones. Las brechas identificadas se asocian a ofimática (Word, Excel), al uso de los respectivos sistemas de las diferentes competencias (SITFA, SIAG, SITMIX, SITCORTE, SITCI, SITLA, SITINV), así como en los sistemas asociados a funciones administrativas específicas (CGU y Portal Mercado Público para administradores).

Además de estos resultados transversales, el análisis de las brechas y necesidades detectadas permite destacar la importancia de un mayor foco en las habilidades y en las técnicas importantes para el buen desempeño jurisdiccional y judicial. Si bien se identifican conocimientos relevantes para el buen desempeño y necesidades asociadas, son las habilidades y las técnicas donde aparecen mayores necesidades. Este foco en las habilidades judiciales y en las técnicas, impone la búsqueda de aprendizajes comportamentales que se puedan ejecutar en contextos concretos y reales, y sobre todo que puedan ayudar a resolver los problemas concretos del día a día de nuestros destinatarios. El desafío de la transferencia de los aprendizajes al lugar de trabajo, y más

específicamente al desempeño laboral, constituye un paso necesario para el logro del impacto en el desempeño y servicio de justicia anhelado.

La existencia de temáticas que generan necesidades en cargos y escalafones diferentes, impone el desafío de desarrollar una oferta formativa que se pueda hacer caso de estos elementos comunes, pero que también pueda adaptar la oferta a las necesidades específicas que tienen los diferentes tipos de destinatarios.

Finalmente, y a modo de síntesis de las necesidades identificadas en los integrantes de los tres escalafones del Poder Judicial, se presenta a continuación una tabla donde se asocian las distintas necesidades, su fuente, el tipo de aprendizaje a la base y sus destinatarios

Necesidades		Fuente	Tipo	Destinatarios
1. Derechos Humanos				
DDHH /01	Capacitación general en derechos humanos	Obligaciones Internacionales Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP, ES y EE
DDHH /02	Igualdad y no discriminación	Obligaciones Internacionales Objetivos estratégicos PJUD Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP
DDHH /03	Violencia contra la mujer	Obligaciones Internacionales Obligaciones estratégicas PJUD	Conocimientos	EP
DDHH /04	No discriminación por orientación sexual	Obligaciones Internacionales Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP, ES y EE
DDHH /05	No discriminación hacia la mujer	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP, ES y EE
DDHH /06	Derechos de los pueblos indígenas y comunidades étnicas	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP, ES y EE

DDHH /07	Derechos de las personas con discapacidad	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP, ES y EE
DDHH /08	Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP
DDHH /09	Uso de la fuerza por funcionarios estatales	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP
DDHH /10	Trata de personas	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP
DDHH /11	Derechos de las Personas Mayores	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP, ES y EE
2. NNA				
NNA/0 1	Derechos de los NNA	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP y ES (CT)
NNA/0 2	Violencia contra los NNA	Obligaciones Internacionales Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP y ES (CT)
NNA/0 3	Interés superior del NNA	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP y ES (CT)
NNA/0 4	Derecho del NNA a ser escuchado/a	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP y ES (CT)
NNA/0 5	No discriminación a los NNA	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP y ES (CT)

NNA/0	Empresas y derechos del NNA	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP y ES (CT)
NNA/0	Entrevistas con NNA vulnerados, dañados y/o resistentes	Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP y ES (CT)
NNA/0	Peritajes e instrumentos de evaluación	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP y ES (CT)
NNA/0	Responsabilidad Penal Adolescente	Ley N° 20.084	Conocimientos	EP, ES y EE
NNA/1	Ley de Entrevista Videograbada	Ley N° 21.057	Habilidades	EP
NNA/1	Criterios de supervisión de centros residenciales, programas de cuidado alternativo, ambulatorios, OPD y DAM	Obligaciones Internacionales Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP y ES (CT)
NNA/1	Curso de Habilitación en materia de familia	Ley N° 19.968	Conocimientos	EP
3. Función Judicial				
FJ/01	Independencia e imparcialidad	Obligaciones estratégicas PJUD	Habilidades	EP
FJ/02	Probidad	Obligaciones estratégicas PJUD Ley N° 20.880	Conocimientos	EP

FJ/03	Respeto y buen trato	Obligaciones estratégicas PJUD	Habilidades	EP
FJ/04	Transparencia	Obligaciones estratégicas PJUD Ley N° 20.285	Conocimientos	EP, ES y EE
FJ/05	Responsabilidad y Vocación de Servicio	Obligaciones estratégicas PJUD	Habilidades	EP
FJ/06	Conducción de audiencias	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP
FJ/07	Lenguaje claro y sencillo en la redacción de resoluciones judiciales	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP
FJ/08	Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (Mediación y Conciliación)	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP y ES (CT)
FJ/09	Razonamiento y argumentación jurídica	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP
4. Gestión e informática				
GEST/01	Inducción a los funcionarios, según su cargo y competencias	Obligaciones estratégicas PJUD	Habilidades	EP, ES y EE

GEST/ 02	Etapas y actuaciones en los procedimientos de Tribunales	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EE
GEST/ 03	Gestión de las unidades: Administración y gestión de recursos en los Tribunales	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP, ES y EE
GEST/ 04	Gestionar el tiempo y carga de trabajo.	Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	ES EE
GEST/ 05	Control y elaboración de presupuesto	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	ES
GEST/ 06	Utilizar un lenguaje técnico y acorde al contexto para la elaboración de documentos.	Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EE
GEST/ 07	Liquidaciones, cuenta corriente jurisdiccional y operaciones con sistema bancario.	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	ES EE
GEST/ 08	Uso de bases de datos	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Técnicas	EP
GEST/ 09	Uso de los sistemas informáticos	Obligaciones estratégicas PJUD; Necesidades asociadas al cargo	Técnicas	EP, ES y EE

GEST/ 10	Uso de Portales Especializados (CGU-PJUD / Ctas. Ctes)	Necesidades asociadas al cargo	Técnicas	EP, ES y EE
GEST/ 11	Ofimática y manejo de Office	Necesidades asociadas al cargo	Técnicas	EP, ES y EE
5. Habilidades socioemocionales y atención de usuarios				
HAB/0 1	Atención de usuarios complejos	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP, ES y EE
HAB/0 2	Habilidades socioemocionales vinculadas a la atención a usuarios	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP, ES y EE
HAB/0 3	Atención y orientación de usuarios a través de plataformas informáticas	Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EE
HAB/0 4	Trabajo en equipo	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP, ES y EE
HAB/0 5	Clima laboral	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP, ES y EE

HAB/0	Contención emocional y autocuidado	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Habilidades	EP, ES y EE
6. Actualización de conocimientos				
ACT/0	Actualización en derecho sustantivo	Obligaciones estratégicas PJUD	Conocimientos	EP
ACT/0	Actualización en materias procesales	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP
ACT/0	Actualización en materias psicológicas y sociales	Obligaciones Internacionales Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	ES (CT)
ACT/0	Responsabilidad Médica	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP
ACT/0	Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas	Ley N° 21.122	Conocimientos	EP
ACT/0	Corrupción	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP
ACT/0	Tráfico ilícito de estupefacientes	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP
ACT/0	Terrorismo	Obligaciones Internacionales	Conocimientos	EP
ACT/0	Ordenanza General de Aduanas	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP

ACT/1 0	Control de la administración por parte de los tribunales de justicia	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP
ACT/1 1	Reorganización y Liquidación de Activos de Empresas y Personas	Ley 20.720	Conocimientos	EP
ACT/1 2	Derecho Penitenciario	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP
7. Otras				
OTR/0 1	Procedimiento de Acoso Laboral y Sexual	Obligaciones estratégicas PJUD Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP, ES y EE
OTR/0 2	Curso de Habilitación en materia laboral	Ley N° 20.087	Conocimientos	EP
OTR/0 3	Curso de Habilitación en materia penal	Ley N° 19.696	Conocimientos	EP
OTR/0 4	Tutela de derechos y garantías constitucionales	Necesidades asociadas al cargo	Conocimientos	EP

II. INFORME DE EJECUCIÓN DE CURSOS EN LÍNEA

1. Antecedentes.

El presente documento responde al requerimiento efectuado por el Consejo Directivo, en su sesión del 27 de mayo de 2020, con el fin de tener información detallada respecto a la marcha de los cursos en línea realizados por la Academia Judicial al momento de determinar la malla de cursos de perfeccionamiento de la Academia Judicial para el próximo año 2021. En el informe se da cuenta del contexto en el cual se han desarrollado estos cursos, el proceso seguido para ello al interior de la Academia Judicial y los principales resultados que se han obtenido hasta la fecha.

El Consejo Directivo, en abril del año pasado, aprobó como parte del Plan de Trabajo presentado por este Director, la directriz de que la institución incrementara su oferta en cursos de esta naturaleza. Concretando lo anterior, en la sesión del 24 de abril de 2019 acordó, dentro de la estrategia de transición, impulsar el aumento desde el año 2020 de la oferta de este tipo de cursos. A la par de la necesidad de aumentar la oferta de cursos virtuales, se encontraba la de revisar y elevar los estándares de los que existían de tal naturaleza, pues más que cursos en línea propiamente tales, eran un conjunto de información (videos y textos) que se ponían a disposición de los alumnos a través de la web, pero sin mayor diseño instruccional.

Por otra parte, en diciembre de ese año, este mismo Consejo Directivo aprobó la reformulación del Programa de Habilitación, dentro de la cual se consulta una fase de autoformación inicial, en línea, de 4 meses de duración, destinada a actualizar y profundizar conocimientos en las áreas del derecho de mayor incidencia en las Cortes de Apelaciones. El programa de esta fase consulta integrar

actividades no presenciales dirigidas por un tutor, a lo que se agrega un curso en línea propiamente tal en materia de gobierno judicial.

Adicionalmente -y pese a que no será objeto de análisis en este informe- es pertinente hacer mención al trabajo desplegado por la Academia, a solicitud de la Corte Suprema, en la elaboración y apoyo en la ejecución de un curso en línea para los empleados abogados que desean habilitarse como jueces suplentes. Ese curso se impartió en dos oportunidades a principios de año, para un total de 233 alumnos.

La estrategia de virtualización de nuestra oferta académica recibió un nuevo y fuerte impulso por razones contingentes asociadas primero a la crisis social y luego a la pandemia. De hecho, esas circunstancias obligaron a la Academia a cancelar un elevado número de cursos de perfeccionamiento presenciales.

Para responder a esta emergencia, primeramente, durante los meses de marzo a junio, la Academia realizó el esfuerzo de transformar en actividades de reemplazo virtuales, los cursos que no podían ofrecerse presencialmente. En total llegaron a realizarse 37 de estas actividades. Pero es finalmente, cuando en el mes de mayo se decide cancelar todos los cursos presenciales del año 2020, que se realiza una convocatoria especial a postular a cursos propiamente en línea, los cuales se diseñaron en el intertanto, lo que en definitiva ha permitido que en el segundo semestre de ese año la Academia ofrezca 39 de estos cursos (18 propios, 19 encargados por la CAPJ pero en los cuales también hemos intervenido en su diseño y 2 de la Secretaría Técnica de Género), los cuales totalizarán 104 ejecuciones durante el año. A esos cursos postularon un total de 3.378 funcionarios. A esa suma deben agregarse los 125 magistrados que seguirán el Curso Básico en línea de la Ley de Entrevistas Videograbadas, que se impartirá en 5 oportunidades.

Algo similar sucedió con los cursos de Ley de Entrevistas Videograbadas, virtualizándose primeramente el curso básico (cuya ejecución comenzó en el mes de agosto) y el Programa de Formación Continua. Más recientemente se inició

también el proceso de convertir el CIFE en curso en línea, luego de que se despejaran obstáculos normativos para ello.

En lo que dice relación con el Programa de Formación, si bien no había una definición inicial de cambiar la modalidad de sus actividades académicas, la pandemia y la consiguiente suspensión de las actividades presenciales forzó, a partir del mes de marzo de este año, a realizar construir un aula virtual en la cual continuar la totalidad de las actividades docentes. Lo anterior implicó realizar un rediseño completo de tales actividades para adaptarlas metodológicamente, lo que ha demandado un fuerte trabajo de nuestros docentes y del equipo de la Academia, el cual no sólo ha acompañado y supervisado ese proceso de rediseño, sino también participado en todas las clases realizadas. El último avance realizado ha sido la realización en este formato de simulaciones, lo que exigió nuevos esfuerzos en el diseño. Lo más probable es que también suceda lo mismo con las pasantías.

En el caso del Programa de Habilitación, además del diseño de la etapa de autoformación, incluido un curso en línea, recientemente el Consejo Directivo decidió que los talleres, que estaban originalmente planificados para realizarse presencialmente, también se virtualicen. Como en el caso de formación, es altamente probable que lo mismo suceda con las pasantías.

Finalmente, la charlas de perfeccionamiento extraordinario también han debido convertirse en actividades virtuales, a través de la metodología Webinar de Zoom. Habiéndose programado la realización semanalmente de estas durante lo que resta del año.

Como puede verse, el proceso de virtualización experimentó un cambio desde ser uno pausado y alineado con la planificación estratégica de la institución, a otro extremadamente acelerado y exigente producto de las circunstancias. Ha involucrado a todas nuestras actividades, aunque con intensidades y tipos de respuestas distintas. En algunos casos ha habido mayores énfasis en las actividades sincrónicas (Formación), en otros se ha optado fundamentalmente por

las asincrónicas, pero sin excluir las sincrónicas (Perfeccionamiento, LEV y Habilitación) y en otros se trata más bien de videoconferencias (Perfeccionamiento Extraordinario).

2. El contexto en que se desarrolla este proceso.

Para comprender adecuadamente la magnitud del desafío emprendido al transformar nuestra oferta hacia lo virtual, se hace imprescindible aquilatar ciertas circunstancias del contexto que determinan la forma como nuestros usuarios, y nosotros mismos como Academia, nos hemos aproximado a actividades de este tipo. A continuación se describirán las que nos parecen las principales variables que hay que tener presentes al respecto.

- a) Culturalmente está muy asentado en nuestros usuarios que la capacitación debería ser siempre a través de la modalidad presencial, pues sería la que garantizaría mejores niveles de aprendizaje, pues éstos estarían directamente relacionados a interacciones entre los docentes y los alumnos y entre ellos mismos, las que sólo podrían producirse de manera física. Por el contrario, entonces, los cursos virtuales serían un mal sustituto, al que se acude sólo por razones económicas y, ahora, debido a la emergencia sanitaria. Tras estas ideas hay sin dudas bastante desconocimiento y muchos mitos respecto a qué son y cuáles son las potencialidades tienen los cursos en línea, pero también hay una sobrevaloración de los cursos presenciales que, en el caso al menos de los de perfeccionamiento, contrasta con la evaluación que esos mismos usuarios mayoritariamente han hecho de ellos. Tampoco hay que descartar que esta crítica más sustantiva a los cursos en línea esconda motivaciones distintas, como las que se exponen más adelante.

Lo dicho anteriormente se aplica principalmente a los cursos de perfeccionamiento, aunque en parte también permite explicar la mayor demanda por actividades sincrónicas en el de habilitación, tal como

igualmente se verá más adelante. La situación es diametralmente distinta tratándose de los alumnos del Programa de Formación, cuya aclimatación a las nuevas modalidades ha sido mucho menos traumática, aunque resienten la posibilidad de que las pasantías no se hagan presencialmente.

b) Quizás una de las desventajas de los cursos de perfeccionamiento en línea frente a los presenciales, a ojos de los funcionarios, es que los primeros llevaban asociada una comisión de servicios por toda su duración, la que incluye los días asociados al traslado. Y el mismo hecho de viajar al curso, a lo que accedía la mayoría de los alumnos, era probablemente una de las cuestiones más valoradas de la capacitación que brindaba la Academia. Naturalmente, el viaje no se produce en los cursos en línea y, por mucho que este año se haya obtenido de la Corte Suprema que se les otorgue comisión de servicios por todo el tiempo que debiera tomarles concluirlo, la sensación de pérdida es clara. Incluso la nueva modalidad de comisión de servicios ha sido criticada, pues les exige a los funcionarios negociar ellos mismos con sus administradores los horarios en que se hará efectiva, lo que les resulta complejo, y porque se fracciona en horas destinadas al efecto y no en jornadas completas.

c) Los cursos elaborados por la Academia cuentan con un diseño instruccional exigente, lo que los hace intensos en cuanto a los contenidos, pero sobre todo en cuanto les impone a los alumnos la realización de ciertas actividades para asegurar el aprendizaje. Ambas cuestiones sumadas dificultan que los alumnos puedan tomar una actitud pasiva frente a los mismos. Particularmente complejo ha resultado, como se verá, la exigencia en perfeccionamiento de realizar trabajo en grupos, pese a que una de las críticas a los cursos en línea, como se dijo, sería la falta de interacción con los compañeros. De nuevo, la comparación con los cursos de perfeccionamiento presenciales, muchos de ellos con bajo nivel de exigencia y que descansaban fuertemente en la clase magistral, tensiona a los alumnos. A lo anterior se suma que, asociada a la nueva forma de conceder

las comisiones de servicios para estos cursos, ha pasado a ser una exigencia tanto completar íntegramente el curso, como rendir la evaluación final y llenar la encuesta de reacción.

- d) Existe un alto y sorprendente nivel de analfabetismo digital o de, al menos, limitaciones en el uso de recursos tecnológicos entre los funcionarios del Poder Judicial. No se trata tanto de problemas de conectividad, que también los hay, sino de desconocimiento de cuestiones básicas del manejo informático. Esta constatación es coincidente por lo demás con la información levantada en el estudio de necesidades de capacitación realizado por la Academia y preocupa sobremanera tratándose de una institución que descansa mucha de su operatoria cotidiana en la tecnología. Se trata, por lo demás, de un problema transversal a los distintos escalafones, no siendo necesariamente el nivel de instrucción de los funcionarios el determinante, sino más bien el rango etario. Hay de nuevo cuestiones culturales que influyen, como que muchos magistrados dependen en el uso de tecnología de empleados que los ayudan en ello en el tribunal o la extendida costumbre de imprimir toda la documentación para leerla en formato físico. Nada de esto es posible o fácil de hacer en tiempos de pandemia.

- e) Ese último factor, el de la pandemia, merece también un análisis independiente. Pues si ya es difícil en tiempos normales un proceso de transformación cultural como el que hemos descrito, las dificultades propias de la contingencia que estamos viviendo lo han hecho doblemente complejo. La generalidad de las personas experimenta estos días estrés, angustia por la incertidumbre de la situación, problemas domésticos y cansancio, todo ello asociado a la modalidad de teletrabajo forzado a que ha debido acudir en los últimos meses el Poder Judicial. Dicho de otro modo, el contexto de la pandemia tensiona o determina tanto la ejecución como la valoración de las actividades en línea.

f) Finalmente, en esta visión de contexto también hay que considerar las complejidades que para el propio personal de la Academia ha significado tener que implementar aceleradamente un proceso de cambios que para ella misma también resultaba traumático, acostumbrada como estaba a trabajar con otras lógicas. Ello no sólo ha significado incrementar fuertemente la carga de trabajo, sino también asumir el desafío de entrenarse en metodologías y sistemas distintos de trabajo, todo ello también en el contexto de la pandemia, con las consecuencias que antes se mencionaban.

3. Proceso en la AJ.

A continuación se describen esquemáticamente los pasos dados por la Academia Judicial en su estrategia para implementar los cursos en línea. Hay que destacar que esta estrategia estaba asociada principalmente a los cursos de perfeccionamiento, por lo que los otros programas tuvieron que, sobre la marcha, acoplarse a ella, adaptándola.

a) Decisiones iniciales: lo primero que hubo que hacer fue definir qué tipos de cursos se quería realizar y bajo qué modalidad tecnológica, pues la categoría de cursos en línea alberga una infinidad de posibilidades distintas. Ello implicó una labor de investigación tanto documental, como también visitar empresas del rubro y, sobre todo, revisar muchos tipos de cursos. Finalmente se adoptó la decisión de utilizar la plataforma Moodle, de libre acceso y uso muy extendido en el país y estructurar los cursos en módulos semanales, definiendo algunos estándares sobre carga de trabajo (asociado a las horas de dedicación), tipo y cantidad de recursos a utilizar (textos, gráficas, videos, etc.) y tipo y número de actividades de aprendizaje a ejecutar (que pueden ir desde contestar ciertas preguntas, elaborar esquemas o presentaciones, resolver casos individual o grupalmente, participar en foros, etc.). El curso tipo de la Academia consta de cuatro módulos, disponibles por un mes, en razón de uno semanal. Cada módulo

contiene una sección de entrega interactiva de contenidos, 2 actividades a realizar, lecturas mínimas y complementarias y un breve cuestionario. Además, durante el curso se programan 3 sesiones sincrónicas, deben realizar un trabajo grupal y completar un cuestionario final. Estas definiciones permitieron estructurar el plan de trabajo, pero han estado permanentemente bajo revisión y ajuste durante todo el proceso.

b) Inmediatamente después procedimos a licitar la elaboración de una plataforma propia en la que se alojarán los cursos, la cual, luego de una experiencia fracasada, terminó adjudicándose a la Dirección de Desarrollo Cultural y Formativo de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Ellos mismos asumieron también el soporte técnico en el diseño instruccional de los cursos.

c) Paralelamente se procedió a concursar la elaboración de los “materiales docentes” que constituyen la base o guión con el cual se construyen los cursos. Estos materiales, adjudicados a docentes o equipos de docentes, tienen una extensión que fluctúa entre 80 y 300 páginas y desarrollan, con una metodología de manual, los temas que serán objeto de cada curso (algunos materiales han dado lugar a más de un curso). Con el tiempo ha quedado claro que esta fue una decisión acertada, que ha facilitado el proceso de construcción de los cursos, además de permitirnos contar con un texto sobre cada uno de los temas, que enriquece nuestra biblioteca virtual y puede ser usado en otras actividades.

d) Importante también fue desarrollar un plan de capacitación del personal de la Academia que debía involucrarse en estos cursos, para lo cual fue importante seguir el curso de diseño instruccional (en línea, ciertamente), ofrecido por el Banco Interamericano de Desarrollo. Algo similar hubo que hacer con los docentes que se iban a desempeñar como tutores de los cursos, para los cuales se elaboraron materiales docentes para facilitarles sus tareas (manuales para la construcciones de syllabi, de evaluaciones y

para la tutoría en línea, así como guías para el uso de zoom, estructurar videoconferencias, elaborar presentaciones con video en power point, sobre el uso del Mentimeter y para la adaptación de cursos a distancia), se realizaron talleres informativos y se puso a su disposición un curso para tutores desarrollado por la Universidad Católica de Valparaíso.

e) Como ya se mencionó, se gestionó ante la Corte Suprema una modificación al sistema de comisiones de servicios originalmente aprobado (que concedía una jornada de comisión para cada curso), por una nueva modalidad que reconoce todo el tiempo que deben dedicar los alumnos al curso, según la estimación hecha por la misma Academia. Ese tiempo genérico de comisión (por ejemplo, de 24 horas) debe luego transformarse en acuerdos específicos a que se debe llegar con cada administrador para ver cómo van a distribuir durante el lapso que el curso está disponible. Estos tiempos pueden ser utilizados en el mismo tribunal o en el hogar del funcionario.

f) Tal como lo exigía una meta de gestión de la Academia para el presente año, se definió y se está aplicando un protocolo de seguimiento de los cursos en línea de perfeccionamiento, el que incorpora diversas variables y sistemas de alertas en casos de que algunas de ellas arrojen información que se escapa del estándar definido. En el apartado siguiente se entrega información levantada producto de este protocolo en los primeros cursos de perfeccionamiento ejecutados. En el caso de los Programas de Formación y Habilitación el seguimiento es aún más estrecho pues incorpora la interacción de los docentes durante toda la etapa de diseño de las clases o actividades (incluyendo la aprobación previa de las mismas) y la presencia permanente de alguien de nuestro equipo en cada una de las actividades sincrónicas que se realizan (también en los cursos de perfeccionamiento hay presencia nuestra en las actividades sincrónicas). A lo anterior hay que sumar que, además del soporte respecto al funcionamiento de la plataforma, que ofrece la Universidad Católica de Valparaíso, hemos debido implementar un sistema propio, con personal de la Academia, para brindar

apoyo a nuestros alumnos con dificultades tecnológicas para seguir los cursos.

4. Principales resultados.

Los resultados obtenidos en las primeras experiencias de virtualización de cursos, se presentarán agrupados por Programas. Esto nos permitirá analizarlos en el contexto de los currícula, docentes y tipos de destinatarios específicos que tienen cada uno de ellos.

a) Programa de formación.

Las encuestas completadas por los alumnos y alumnas al terminar cada módulo, nos permiten explicitar las fortalezas y debilidades percibidas en esta nueva modalidad de entrega de la oferta formativa. Resulta importante considerar que esta encuesta evalúa, "satisfacción percibida", por lo cual es altamente sensible a las expectativas y al contexto en el cual se contesta. Aun así, los resultados obtenidos permiten plantear que se logró diseñar y proponer a los participantes módulos virtuales que fueron valorados como instancias válidas de aprendizaje.

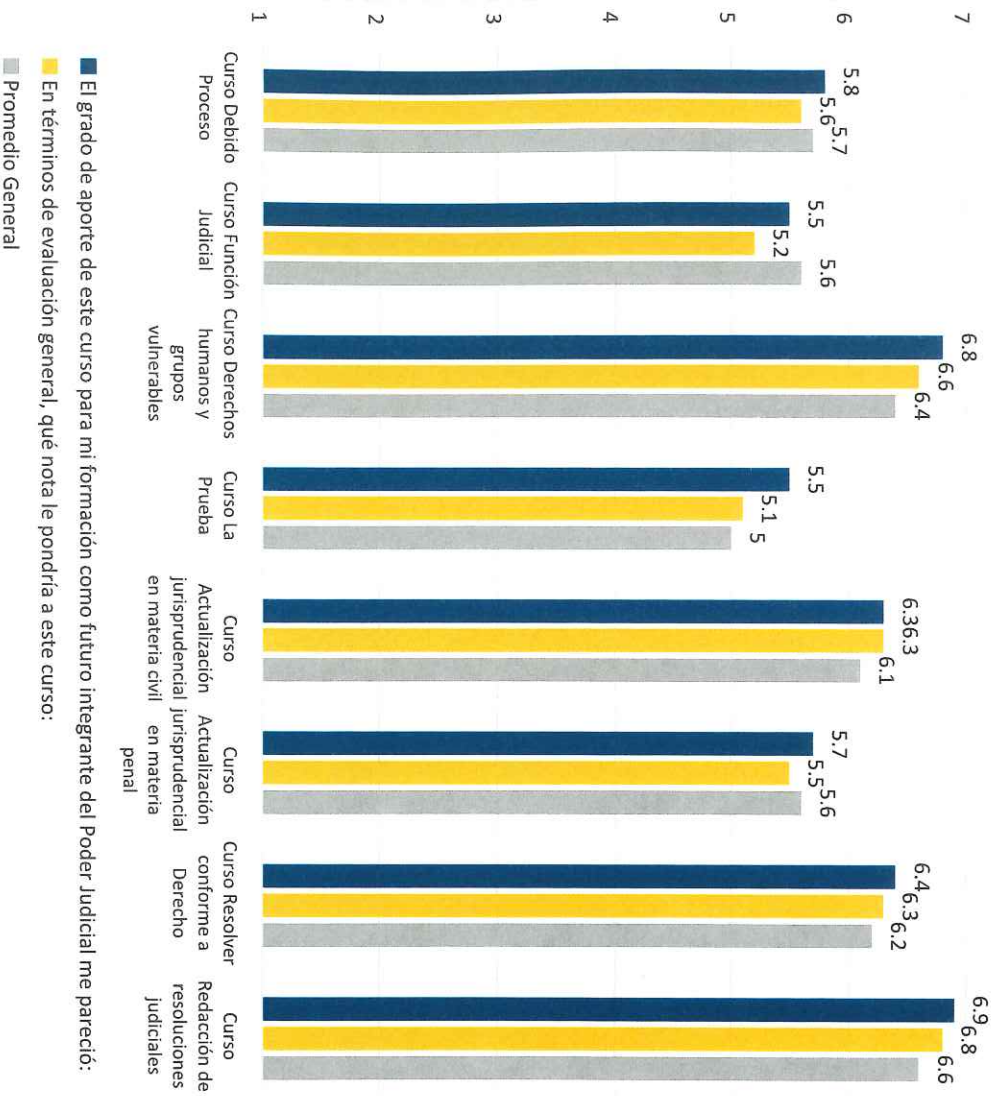
Respecto a la evaluación de las diferentes dimensiones de la docencia, destacan el "*dominio de los contenidos*" (6,5) y la "*disposición para resolver dudas*" (6,4). La "*claridad en la explicación de los objetivos de la clase de parte del profesor*", "*el desempeño del/la docente en la orientación para la realización de actividades*", la "*claridad en la exposición de los contenidos*" obtuvieron un promedio de 6,0.

En términos generales, los promedios obtenidos en las evaluaciones son positivos. Si bien se identifican grandes diferencias entre los docentes que

componen los equipos, ellas probablemente se hubieran presentado igual en clases presenciales. Los promedios docentes fluctúan entre 3,4 y 6,9. Esta varianza se puede explicar por una adaptación inicial al nuevo método de trabajo y por las diferencias en las competencias de docencia virtual de los docentes. Esto releva la importancia de las competencias de docencia en línea y la necesidad de apoyar a nuestros docentes en su proceso de capacitación al respecto.

En relación al diseño y ejecución de los cursos, el gráfico que se presenta a continuación, presenta la evaluación que los alumnos y alumnas hacen del “*aporte al desempeño futuro*”, la “*Evaluación general*” expresada por los participantes y el promedio de todas las dimensiones evaluadas (que es un buen indicador de evaluación general) en cada uno de los cursos ejecutados en el Programa de formación a la fecha.

Evaluación general de cursos remotos



Los primeros cursos obtienen resultados inferiores a los últimos, lo cual permite validar los ajustes y calibraciones que se realizaron, así como el acostumbramiento de las y los participantes.

Por otro lado, se observan importantes diferencias en los resultados de los distintos cursos. Hay evaluaciones cercanas al máximo posible (Redacción de resoluciones judiciales), cursos con buenas evaluaciones (Derechos humanos y grupos vulnerables, Resolver conforme a derecho y Actualización jurisprudencial en materia civil) y cursos con evaluaciones solo regulares (Debido proceso, Actualización jurisprudencial en materia penal). El curso que obtiene la evaluación

más baja fue “La prueba”, que obtiene resultados que fluctúan entre los 5 y el 5,5/7.

Un factor muy importante en todo este proceso ha sido el permanente acompañamiento de alumnos(as) y tutores(as) durante el proceso. La presencia activa de las profesionales del equipo de formación ha sido esencial para facilitar la adaptación de los participantes a estas nuevas tecnologías y metodologías de aprendizaje. La presencia virtual, pero también presencial remota durante la sesiones de trabajo sincrónica resultó ser un aporte para el buen desarrollo de éstas y una excelente herramienta de monitoreo del proceso para la gestión académica.

b) Programa de perfeccionamiento.

Como se describió anteriormente, los cursos en línea de perfeccionamiento se comenzaron a dictar en el mes de junio de este año. Antes se realizaron actividades de reemplazo, pero sobre todo se preparó el Campus Virtual y se inició el proceso de diseño de los cursos en línea a partir de materiales docentes previamente elaborados. Los mismos docentes que trabajaron esos materiales participaron luego en la guionización y elaboración de esos cursos y, posteriormente, fueron los/as tutores/as en sus primeras ejecuciones. Como se anticipó, en el Programa de Perfeccionamiento se diseñó un protocolo de monitoreo de la ejecución de los cursos en línea, cuyos resultados constituyen un insumo esencial para la gestión académica de los mismos. Los resultados que se presentan a continuación constituyen el producto de la aplicación de este protocolo en los 3 primeros cursos dictados en esta modalidad.

Los resultados se presentarán segmentados en las 4 dimensiones identificadas como relevantes para la supervisión. En cada una de éstas, se presentan los resultados obtenidos en los 3 cursos y se comenta los principales resultados obtenidos. Los cursos en los que se aplicó el protocolo son:

Identificación de los derechos vulnerados en NNA...	Análisis sistema proteccional y administrativo	Malos tratos a la infancia y adolescencia: perspectiva biopsicosocial
Nombre	Verónica Valenzuela	
Docente	Nel Greveen	Nel Greveen
	Escalafón Primario y Consejeros Técnicos	Escalafón Primario, Consejeros Técnicos y empleados
Destinatarios		
Número de alumnos inscritos	11	16
		19

Una característica relevante de destacar es que 2 de los 3 cursos tenían como destinatarios a integrantes de más de un escalafón. Respecto al número de alumnos, al ser estos los primeros cursos en línea, se optó por incluir a menos participantes para facilitar el trabajo de calibración de la carga de trabajo de los alumnos y tutores. Los resultados obtenidos se pueden organizar en las siguientes dimensiones:

Dimensión tecnológica operativa: Respecto al funcionamiento del aula virtual y al enfrentamiento de potenciales problemas técnicos, se puede plantear que ésta estuvo 99,9% del tiempo operativa, que se recibieron en promedio 15 solicitudes de apoyo técnicos por curso y que le tiempo de respuesta promedio fue de 2 horas. Llama la atención la baja cantidad de solicitudes de apoyo técnico, lo cual contrasta con las dificultades que los participantes plantearon haber tenido para navegar en la plataforma.

Dimensión de participación e interacción: Respecto a la asistencia y participación de los alumnos en las actividades de inducción a la plataforma y en el curso mismo.

Dimensión Participación	Identificación de derechos vulnerados en NNA...	Análisis sistema protectoral jurisdiccional y administrativo	Malos tratos a la infancia y adolescencia: perspectiva biopsicosocial	Promedio
Alumnos que inician efectivamente el curso	11	14	18	14
Alumnos nuevos que realizan el módulo de inducción	64%	31%	79%	58%
Tareas de los alumnos entregadas dentro de plazo	70%	100%	74%	80%
Promedio de aportes al foro por alumno	9%	82%	37 %	42%
Alumnos que ingresaron efectivamente al curso y que lo terminan	100%	69%	84, %	84%
Promedio de notas en evaluación de aprendizajes de	6,7	6,5	7,0	

alumnos que terminaron el curso				6,7
---------------------------------	--	--	--	-----

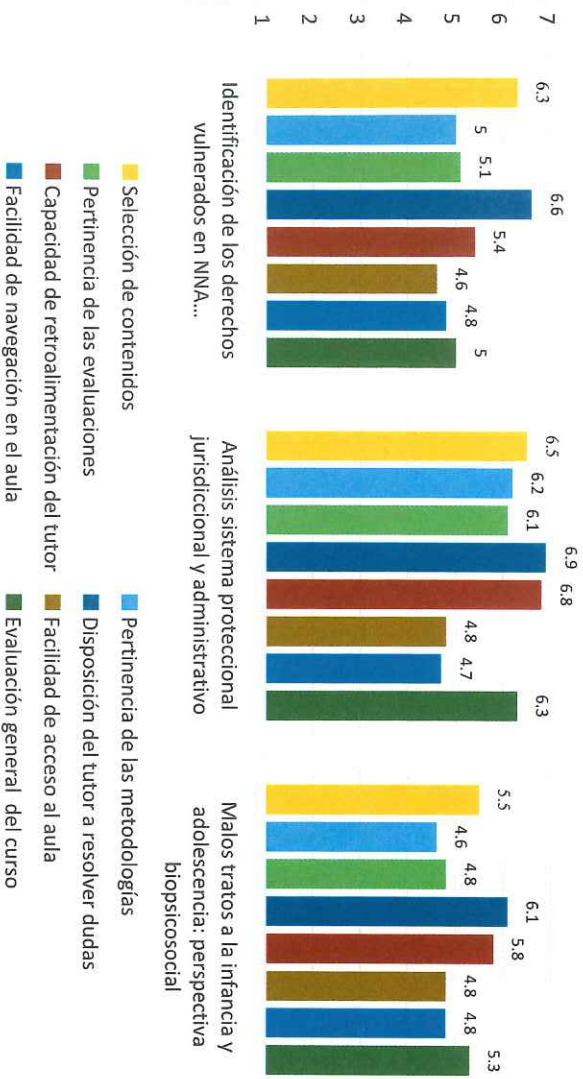
Como se planteó anteriormente, estos cursos tenían este número de alumnos para facilitar el trabajo de ajustes propios de los primeros cursos. Se les dio la oportunidad a los alumnos de realizar un curso de "Acogida" a la plataforma en línea, el cual fue mayoritariamente seguido por los alumnos, salvo en el curso 2 (donde solo un tercio lo hizo). Resulta importante en los próximos cursos incentivar la participación en esta instancia inicial de preparación, para evitar las dudas y problemas con la plataforma.

Los participantes entregaron mayoritariamente sus tareas y actividades a tiempo. Cuando se produjo algún atraso en la entrega que tuviera justificación, se dio la oportunidad de entregarlo en el módulo siguiente. Las notas obtenidas por los participantes corresponden al trabajo grupal final. Si bien los alumnos y alumnas obtuvieron buenas calificaciones, se presentaron problemas prácticos para la realización del trabajo grupal.

Dimensión tutorías y visión del tutor: en cuanto al seguimiento de la participación del tutor en el curso, se contabilizó un promedio de 27 días con conexión y de 27 aportes al foro. Si se considera que un curso en línea dura 4 semanas, esto implica que los tutores se conectaron casi todos los días durante el período de dictación de los cursos. El número de aportes al foro de los tutores demuestra la intensidad de la interacción por este medio.

Dimensión de resultados obtenidos por los alumnos: se refiere a los resultados en términos de satisfacción y de aprendizajes de los alumnos y de las alumnas. El gráfico siguiente, presenta los resultados obtenidos en esta dimensión en los 3 cursos evaluados.

Resultados encuestas de reacción de participantes en 3 primeros cursos en línea de Programa de perfeccionamiento



En términos de resultados, la selección de contenidos es bien evaluada, salvo en el curso “Malos tratos a la infancia y adolescencia; Perspectiva biopsicosocial”, donde se evalúa medianamente.

Las metodologías son consideradas solo medianamente adecuadas (promedio levemente superior a 5) por los participantes. Hay críticas a la carga de trabajo que implican las actividades, a la subutilización de clases sincrónicas y a la capacitación en línea en general (“*nunca será lo mismo que lo presencial*”).

Entre las actividades propuestas, las que se consideran más útiles son el PDF descargable que se entrega con contenidos relevantes, las lecturas y los videos explicativos. Al respecto, llama la atención que todas estas metodologías tienen el elemento común de exigir poca “actividad” al participante y de limitar su trabajo a la lectura u observación. La exigencia del contexto de pandemia y del

teletrabajo, así como la cultura del perfeccionamiento presencial deben ser considerados en el análisis de estos resultados.

Las evaluaciones también obtienen una evaluación solo regular. El trabajo grupal (100 % de nota final) genera ciertos problemas prácticos y resistencias que deben ser atendidas.

El desempeño del tutor es valorado positivamente, especialmente respecto a la disposición a resolver dudas. Sin embargo, la evaluación de la retroalimentación es inferior y revela un aspecto importante de optimizar. Los participantes tienen la sensación de que las retroalimentaciones grupales no cumplen con esa función y que son poco específicas. La retroalimentación del trabajo grupal no alcanza a cumplir con las necesidades de información específica sobre los desempeños de los alumnos y alumnas.

Respecto a la evaluación de los alumnos en los cursos, los participantes obtuvieron muy buenas notas en los respectivos trabajos grupales, pero se debe optimizar ese proceso para evitar que el 100% de la evaluación del curso recaiga en esta actividad grupal.

Tanto en los Informes finales del tutor, como en las encuestas de reacción se recibieron comentarios cualitativos. En términos generales, estas informaciones permitieron identificar los siguientes aspectos respecto al diseño de nuestros cursos en línea:

- *Problemas administrativos para la materialización de comisiones de servicios.*
- *Plataforma virtual funciona, pero su uso genera dificultades en los participantes*
- *La calidad de los contenidos es valorada y destacada, pero se observa una sobrecarga de carga de trabajo.*

- *La heterogeneidad de los participantes es un factor complejo para el diseño y ejecución de los cursos, que complejiza la pertinencia específica de los contenidos y actividades y que dificulta el trabajo del tutor.*
- *El trabajo de los tutores es valorado, pero se deben perfeccionar las instancias sincrónicas y las habilidades de retroalimentación.*
- *El trabajo grupal como actividad final y única fuente de evaluación de aprendizajes, genera problemas prácticos y culturales que deben ser solucionados.*

Finalmente, la evaluación general obtenida en el curso "Identificación de los derechos vulnerados en NNA" y "Malos tratos a la infancia y adolescencia: perspectiva biopsicosocial" activaron el procedimiento "Alerta de calidad", que consiste en la realización de entrevistas telefónicas para profundizar el análisis de las razones para una evaluación de 5,0 y 5,3 respectivamente.

El procedimiento de "alerta de calidad" que se activa al obtener una evaluación general inferior a 6, mostró su utilidad para profundizar acceder a informaciones que permiten profundizar el análisis de la ejecución de un curso en línea. En el curso 3, participaron 19 alumnos y se realizaron 4 entrevistas (lo cual corresponde a un 21%). Los resultados obtenidos en las entrevistas telefónicas confirman lo expresado anteriormente y pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- *Se manifestaron problemas administrativos asociados a teletrabajo y a nuevo procedimiento de comisiones de servicio que implica coordinación directa con administradores.*
- El curso fue considerado interesante y novedoso, se valora la estructura en módulos y las actividades propuestas. Una entrevistada planteó que "*la modalidad en línea, independiente de la contingencia, es buena porque permite conciliar trabajo, familia y el curso.*"

- *Se expresaron problemas en el manejo de la plataforma y para orientarse en la navegación en el curso. Curso de acogida propuesto no sirvió para orientar en el uso de la plataforma.*
- *En términos de apreciación general, se valora la experiencia de aprendizaje, pero se manifiesta que la excesiva carga de trabajo implicó un esfuerzo importante en el contexto actual.*
- *Se percibe una excesiva carga de trabajo, lo cual hizo que el tiempo otorgado por las comisiones de servicios fuera insuficiente. Una entrevistada planteó: “El diseño del curso estuvo bueno, los contenidos estaban acorde a lo que había pensado y el progreso del curso permitió comprender, pero implicó mucho más tiempo del que indicaba y que se supone que decía la comisión de servicios.”*
- *Los contenidos ofrecidos parecieron interesantes, actualizados, pero demasiado orientados a los jueces (y no a consejeras técnicas) y a una perspectiva jurídica.*
- *En las entrevistas telefónicas, los encuestados no manifestaron mayores problemas con el trabajo grupal, lo cual contrasta con las quejas recibidas durante las sesiones sincrónicas al respecto y con los comentarios vertidos en la encuesta de reacción.*

A modo de síntesis, se puede plantear que los cursos ofrecidos fueron validados como tales, pero que todavía hay un fuerte trabajo de gestión del cambio y de calibración de la oferta a hacer para mejorar sus resultados. Ya se han hecho ajustes en término de carga de trabajo y se modificó el procedimiento de evaluación de aprendizajes, lo que debiera impactar en los resultados. Se incorporaron también sesiones sincrónicas de trabajo y una sesión cero (inicial) a cargo de las profesionales de Perfeccionamiento, para ayudarles en el uso de la plataforma. El trabajo grupal de aplicación dejó de implicar el 100% de la evaluación, pues se complementó con un cuestionario final, que implica el 50% de la nota final.

c) Programa de Habilitación.

El programa de Habilitación está en pleno proceso de implementación de su nuevo currículum. En este contexto, y como etapa inicial del programa, se realizaron los módulos de autoformación. Los cuatro módulos iniciales, se basan en un método de aprendizaje autónomo a través de lecturas guiadas por docentes, que más que entregar clases, se constituían como un recurso de orientación, aclaración y profundización para los alumnos y alumnas. Por lo tanto, además de implicar una tipo de formación distinta (en línea), estos módulos significaban una metodología de aprendizaje completamente diferente.

Como se puede apreciar en los datos que se entregan a continuación, la evaluación promedio de los módulos de autoformación fue de un 5,2, con diferencias importantes entre cada uno de ellos y los diversos rubros a evaluar.

	Curso Derecho Civil	Curso Derecho Penal	Curso Derecho de Familia	Derech o del trabajo	Promedi o
El diseño del módulo de autoformación (estructura y metodología propuestas) me pareció:	3,2	5,0	4,4	4,6	4,3
La selección de las lecturas propuestas para cumplir los objetivos del módulo de autoformación me pareció:	3,8	5,3	5,0	5,6	4,9
El acceso al aula virtual y al módulo me pareció:	5,6	6,1	6,3	6,2	6,1
La navegación en el módulo me pareció:	5,6	6,2	6,3	6,3	6,1

En términos de evaluación general, qué nota le pondría a este módulo de autoformación:	3,5	5,2	4,6	5,1	4,6
Promedio	4,3	5,6	5,3	5,6	5,2

El diseño y la metodología propuesta no recibieron una buena evaluación (4,3), pues claramente los/as alumnos/as hubiesen preferido un sistema de clases más tradicional. Por otra parte, la selección de contenidos también tiene una evaluación solo regular (5,0). Esto último pareciera vincularse a la heterogeneidad de la formación y conocimientos de los/as alumnos/as, pues lo que para algunos resulta muy avanzado y complejo, para otros es demasiado básico.

El acceso al aula virtual es bien valorado (6,0), así como la navegación (6,1). De hecho, son las dimensiones mejor evaluadas, lo que comprobaría que los problemas están más con la metodología de autoformación propuesta, que con la virtualización misma.

Otro aspecto relevante de considerar, son los resultados obtenidos por los docentes de estos módulos de autoformación. En términos generales obtienen resultados medianos (promedio 5,1), pero se observan grandes diferencias (promedios que fluctúan entre 3,1 y 6,1).

Respecto a las diferentes dimensiones del trabajo de tutoría evaluadas, la “*disposición para resolver dudas*” en bien valorada (5,6). Sin embargo, la capacidad de orientación en las lecturas y la claridad en las respuestas a las preguntas obtienen evaluaciones inferiores a 5,0, lo cual indica dificultad al respecto y releva la importancia de la capacitación de nuestros docentes en estas nuevas competencias de orientación y guía a través de la comunicación digital.

En cualquier caso, las evaluaciones mejoraron a partir del segundo módulo, en el cual se incorporaron sesiones sincrónicas con el/la docente para aclarar dudas.

Finalmente, los resultados obtenidos en estos módulos de autoformación virtuales, grafican de buena manera la necesidad de acompañamiento o de mediación de este nuevo canal de formación y de las nuevas metodologías de perfeccionamiento que lleva asociado. En estos módulos de autoformación virtual, los participantes se sintieron doblemente solos, lo cual se refleja en los resultados.

d) Programa de Perfeccionamiento Extraordinario.

Como se explicó en un comienzo, al igual que el resto de la Academia este Programa ha debido realizar integralmente durante este año sus actividades recurriendo a la tecnología.

Ya lo venía haciendo desde el año pasado en los llamados “Círculos de Estudios”, los cuales se desarrollan por medio del intercambio de información, entre los/as alumnos/as y el/la docente, a través de una plataforma en línea. Si bien inicialmente se consultaba una actividad presencial en el mes de marzo de este año, ella también debió ser sustituida por trabajo a distancia a través de videoconferencias por Zoom. Aunque los resultados finales de estos círculos se tendrán recién durante el segundo semestre de este año, todo indica que la calidad del proceso no se ha visto afectada producto de la modalidad de ejecución, aunque sí algunos participantes han resentido las circunstancias de contexto en que éste ha debido desarrollarse, lo que les llevó a 4 de ellos/as a restarse de concluir sus trabajos.

El ciclo de charlas que anualmente ofrece la Academia en coordinación con las distintas Cortes de Apelaciones del país fue sustituido, a partir del segundo semestre, por charlas en línea a través del sistema Webinar de Zoom. El resultado

en términos de convocatoria ha sido extremadamente positivo, pues si las charlas presenciales rara vez superaban los/as 40 asistentes, el promedio de quienes han participado en las charlas en línea supera las 225 personas. Ello ha sido posible producto de las facilidades que otorga el medio virtual, como también del acierto en los temas escogidos (de interés contingente) y de la dinámica utilizada en su conducción.

5. Lecciones del proceso.

Si bien el proceso de virtualización de los cursos de la Academia está recién comenzando -y lo ha debido hacer en circunstancias bien especiales e irrepetibles- hay algunas lecciones que ya pueden extraerse de cara a la elaboración y la ejecución de los cursos en línea que se impartirán en el futuro, a saber:

- a) Todo indica que, si bien las modalidades en línea llegaron para quedarse, no son de suyo la panacea y requieren, al igual que cualquier proceso de capacitación serio, de esfuerzos muy importantes en las etapas de detección de necesidades, elaboración de los cursos, ejecución de los mismos y evaluación y ajuste posterior, los que se ven incrementados durante el período de acostumbramiento a estas nuevas herramientas. Para ello resulta indispensable perseverar en el tiempo y seguir trabajando en el desarrollo de capacidades internas y en nuestros propios destinatarios, con el fin de reducir el tiempo que les tomará obtener todos los beneficios que estas metodologías están en condiciones de entregarles.
- b) En el mismo sentido, se hace indispensable superar la percepción bastante generalizada de que los cursos en línea responden solamente a las necesidades contingentes asociadas a la pandemia, para clarificar que son una opción pedagógica válida, ventajosa y buscada por la Academia para épocas de normalidad.
- c) También deberá perseverarse para lograr fortalecer la oferta de cursos en línea de la Academia, pues las complejidades del proceso de diseño de los

- mismos impiden, a diferencia de lo que sucede con los presenciales, tener disponibles, desde un comienzo, una gran cantidad de ellos.
- d) En cualquier caso, no hemos experimentado hasta la fecha dificultades mayores en términos de deserción y ritmo de trabajo de los alumnos, cuestiones que, según la literatura especializada, constituyen la principal debilidad y riesgo de este tipo de cursos. Ello pese a que en la mayoría de los nuestros, los de perfeccionamiento, carecemos de instrumentos coactivos directos para forzar a los alumnos a concluir los cursos.
- e) Parece cada vez más indispensable que asumamos como Academia un rol más activo en cerrar la brecha digital que experimentan un número considerable de funcionarios judiciales, pues ello constituye una importante limitación para la expansión de este tipo de cursos. Para ello se hace necesario coordinar estrategias con la CAPJ.
- f) Resulta también bastante claro que las metodologías que descansan únicamente en la autoformación no son bien recibidas por nuestros destinatarios, siendo necesario un acompañamiento estrecho y permanente por parte de los tutores y el personal de la Academia durante el proceso de aprendizaje. De allí que deban privilegiarse en el futuro metodologías híbridas que combinen actividades asincrónicas con una cantidad razonable de actividades sincrónicas e, incluso, en ciertos cursos, presenciales.
- g) Por lo mismo, el tránsito hacia las actividades en línea en ningún caso debiera ser visto como el fin de las actividades presenciales para la Academia, por mucho que a futuro el equilibrio tienda a inclinarse, cuantitativamente, hacia las primeras. Ciertas competencias, particularmente habilidades y destrezas, si bien son posibles de enseñar en línea, parece bastante más eficiente hacerlo en forma presencial.
- h) Resulta de suma utilidad para los/as alumnos/as, pero también para ordenar y poder direccionar adecuadamente el trabajo instruccional, contar en forma previa con materiales completos que desarrollen las diversos temas a ser abordados en los cursos. La Academia debiera perseverar entonces en el proceso de elaboración de Materiales Docentes como paso inicial en el proceso de construcción de sus cursos en línea.

- i) Es indispensable ir haciendo ajustes permanentes en las actividades, tanto para responder adecuadamente a las necesidades de nuestros/as destinatarios/as, como para equilibrar la carga de trabajo que le demandan con el tiempo que efectivamente le pueden dedicar.
- j) Se hace necesario flexibilizar los tipos de cursos (no tener un solo modelo), para poder ajustarlos a las necesidades metodológicas que se requieren para obtener los aprendizajes buscados.
- k) Igualmente necesario es avanzar en crear ambientes de aprendizaje virtual más intuitivos y atractivos para nuestros alumnos, invirtiendo en diseño, pero también en tecnología que facilite navegación y seguimiento, cuestión que también facilitará el trabajo de nuestros tutores.
- l) Si bien teóricamente los cursos en línea pueden ser seguidos por números muy elevados de alumnos/as, si se quiere efectivamente asegurar un acompañamiento estrecho de cada uno de ellos y, sobre todo, retroalimentaciones lo más personalizadas posibles, el número de ellos no debiera superar los de 30 por ejecución de cada curso.
- m) Igualmente se requiere disminuir los niveles de heterogeneidad en nuestros alumnos, los que se generan por su pertenencia a diversos escalafones o por el nivel de formación de base con que llegan. Mientras más homogéneo sea el público -y más motivado esté con el curso- habrán mayores posibilidades de alcanzar los aprendizajes buscados. Esto se puede lograr tanto diseñando cursos distintos para cada segmento, como ejecuciones diferenciadas por grupo o actividades separadas dentro de un mismo curso.
- n) Aun cuando es extendida la crítica a los cursos virtuales por limitar el "efecto curso", es decir, el intercambio de opiniones entre colegas, lo cierto es que las metodologías que buscan emular ese efecto, como los foros, resultan escasamente utilizadas y valoradas. Hay una cierta aversión en el mundo judicial en exponerse a participar en intercambios de ideas o debates de ese tipo.
- o) Si bien ya habíamos detectado la necesidad de generar un fuerte trabajo de apoyo a nuestros docentes, las modalidades en línea acrecientan la importancia de este trabajo. Para la gran mayoría de ellos la enseñanza

virtual es tan desafiante como lo es para los propios alumnos y requieren aprender a sacarle todo el partido a la tecnología, así como acompañamiento y apoyo durante el proceso instruccional.

p) Finalmente, resulta indispensable seguir fortaleciendo las capacidades internas de la Academia Judicial pues, si algo ha demostrado este proceso, es que se requiere un rol mucho más activo y directivo de nuestros profesionales en el proceso de formación, apoyando permanentemente tanto a docentes como a alumnos. Además, no descartamos en el mediano plazo tener que internalizar dentro del equipo la realización de tareas de diseño instruccional y gráfico que hoy externalizamos.

III. PROPUESTA MALLA PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO 2021

CURSO	NECESIDAD	MODALIDAD		DESTINATARIOS		
		Presencial Ejecuciones	En Linea Ejecuciones	EP	ES	EE
Exclusión de la Prueba Ilícita en el Procedimiento Penal	ACT/01	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Derechos de Aguas: procedimientos relevantes y aplicación de multas	ACT/01	3		Todos	NO	NO
Derecho Informático	ACT/01		3	Todos	NO	NO

Negociación Colectiva y Judicialización de sus Conflictos	ACT/01	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces Laborales	NO	NO
Delitos Contra la Libertad Sexual	ACT/01	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Lavados de Activos y Asociación Ilícita	ACT/01	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Acuerdos de Unión Civil y Uniones no Matrimoniales: Aspectos Jurídicos Relevantes	ACT/01	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces de familia	NO	NO
Seguridad Social	ACT/01	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces Laborales	NO	NO
Tramitación de Sumarios y Procedimientos Disciplinarios	ACT/01	3		Ministros Fiscales	NO	NO
Tutela de derechos fundamentales en el contexto del	ACT/01		3	Ministros/fiscales Relatores	NO	NO

derecho del trabajo					Jueces Laborales		
Normativa en Materia de Filiación	ACT/01		3		Ministros/fiscales Relatores Jueces Familiares	Consejeros Técnicos	NO
Régimen de Alimentos, Cuidad Personal y Relación Directa y Regular Aplicado a la Decisión Judicial	ACT/01		3		Ministros/fiscales Relatores Jueces Familiares	Consejeros Técnicos	NO
Determinación de la Penal: regulación y Aplicación Práctica	ACT/01	3			Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía		NO
Responsabilidad Civil Contractual: actualización jurisprudencial	ACT/01	3			Ministros/fiscales Jueces civiles Secretarios		NO
Responsabilidad Civil Extracontractual: actualización jurisprudencial	ACT/01	3			Ministros/fiscales Jueces civiles Jueces comunes Secretarios		NO
Protección de Datos	ACT/01		3		Todos		NO
Procedimientos Ejecutivos y Voluntarios: problemas	ACT/02	3			Ministros/fiscales		NO

recurrentes y su tratamiento en la jurisprudencia					Relatores Jueces Civiles		
Recursos en Materia Civil	ACT/02	3			Ministros/fiscal es Relatores	NO	NO
Recursos en Materia Penal	ACT/02	3			Ministros/fiscal es Relatores	NO	NO
Habilidades Parentales y Apego: herramientas de apoyo al proceso judicial	ACT/03	3			Ministros/fiscal es Relatores Jueces Familia s	Conseje ros Técnic o	NO
Responsabilidad civil por negligencia médica	ACT/04			3	Ministros/fiscal es Relatores Jueces Civiles Jueces Comunes Secretarios	NO	NO
Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas	ACT/05			3	Ministros/fiscal es Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Convención contra el Cohecho de Funcionarios Públicos en Transacciones	ACT/06	3			Ministros/fiscal es Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO

Comerciales Internacionales							
Tráfico ilícito de estupefacientes	ACT/07	3		3	Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Terrorismo	ACT/08	3			Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Actualización en Derecho Tributario y Aduanero	ACT/09			3	Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Control de la administración por parte de los tribunales ordinarios y especiales	ACT/10			3	Ministros/fiscales Relatores Jueces civiles Secretarios	NO	NO
Ley 20.720 Sobre Reorganización y Liquidación de Activos de Empresas y Personas	ACT/11			6	Ministros/fiscales Relatores Jueces civiles Secretarios	NO	NO

Derecho Penitenciario y Ejecución de Sentencias Análisis de su Marco Regulatorio	ACT/12	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Empresa y derechos humanos	DDHH/01 NNA/06		3	Todos	NO	NO
Derechos Económicos, Sociales y Culturales	DDHH/01	3		Todos	NO	NO
Derecho Internacional de los Derechos Humanos	DDHH/01	3		Todos	NO	NO
Debido Proceso	DDHH/01	3		Todos	NO	NO
Sistema Interamericano de Protección de los DDHH y Control de Convencionalidad	DDHH/01	3		Todos	NO	NO
Derecho Internacional Humanitario y el Derecho Penal Internacional	DDHH/01		3	Todos	NO	NO
Introducción a los Derechos Fundamentales	DDHH/01 OTR/04	3		Todos	NO	NO

Introducción a los Derechos Humanos	DDHH/01	6		NO	Todos	Todos
Principio de igualdad y prohibición de toda forma de discriminación	DDHH/02	6		Todos	Todos	Todos
Buenas Prácticas para Resolver con Perspectiva de Género	DDHH/02		3	Todos	NO	NO
Ley Antidiscriminación	DDHH/02		3	Todos	Todos	NO
Derechos sexuales y reproductivos	DDHH/02 DDHH/05		6	Todos	Todos	Todos
Acoso laboral y sexual para empleados/as	DDHH/02 DDHH/05	6		NO	NO	Todos
Introducción sobre violencia de género y acoso sexual	DDHH/03 DDHH/05		3	Todos	Todos	Todos
Violencia Intrafamiliar: fenómeno psicosocial y marco regulatorio	DDHH/03 NNA/02		6	Ministros/fiscales Relatores Jueces familia Jueces garantía	Consejeros Técnicos	NO
Estándares nacionales e internacionales en materia de	DDHH/04		6	Todos	Todos	Todos

orientación sexual e identidad de género						
Ley de Identidad de Género	DDHH/04		3	Todos	Todos	Todos
Sensibilización en Género	DDHH/05		3	Todos	Todos	Todos
Cultura y Pueblos Originarios	DDHH/06	3		Todos	Todos	Atención de Público Causas
Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas	DDHH/06		3	Todos	NO	NO
Regulación nacional y convención internacional sobre personas con discapacidad	DDHH/07		3	Todos	NO	NO
Convención Contra la Tortura y otro Trato o Penas Inhumanos o Degradantes	DDHH/08	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Uso de la fuerza por funcionarios estatales	DDHH/09	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces TOP Jueces garantía	NO	NO
Migrantes, el tráfico y la trata de personas en Chile	DDHH/10	3		Ministros/fiscales Relatores	NO	NO

					Jueces TOP	Jueces garantía		
Contexto social y estatuto de los migrantes en Chile	DDHH/10		6	Todos	Todos	Todos	Todos	
Derechos de las personas mayores	DDHH/11	3		Todos	NO	NO		
Atención Especializada de Víctimas	DDHH3 NNA/02 HAB/01	6		NO	Consejos Técnicos	Atención de Público		
Ética y buenas prácticas judiciales	FJ/01 FJ/02 FJ/03	3		Todos	NO	NO		
Ética Funcionaria	FJ/02 FJ/03 FJ/04 FJ/05	6		NO	Todos	Todos		
Acceso a la información pública y transparencia	FJ/04		3	Todos	Todos	Todos		
Control judicial del proceso: case management	FJ/05		3	Todos	NO	NO		
Manejo y Gestión de Audiencias Complejas con Exposición Mediática	FJ/06	3		Todos	NO	NO		

Litigación Oral	FJ/06	3		Todos	NO	NO
Manejo de Audiencias (Nivel I)	FJ/06 FJ/07	3		Todos	NO	NO
Redacción de sentencias (Nivel I)	FJ/07	3		Todos	NO	NO
Mecanismos alternativos de solución de conflictos en el contexto del proceso judicial (Nivel I)	FJ/08		3	Todos	Consejeros Técnicos	NO
Interpretación, argumentación y razonamiento Judicial (Nivel I)	FJ/09	3		Todos	NO	NO
Producción y Valoración de la Prueba: exigencias legales y jurisprudenciales (Nivel I)	FJ/09	3		Todos	NO	NO
Introducción al Derecho y la Judicatura	GEST/01	6		NO	NO	Todos
Introducción a la Administración Pública y a la Administración de Justicia	GEST/01	6		NO	NO	Todos

Derecho Procesal Orgánico y Funcional	GEST/01		3	Todos	Administradores Jefes de Unidades	NO
Tribunales de Familia: nociones básicas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Familia (menos de 2 años)
Tribunales Laborales: nociones básicas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Laborales (menos de 2 años)
Tribunales de Garantía: nociones básicas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Garantía (menos de 2 años)
Tribunales Orales en lo Penal: nociones básicas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Orales en lo Penal (menos de 2 años)
Tribunales No Reformados: nociones básicas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	No Reformado (menos de 2 años)

Cortes de Apelaciones: nociones básicas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Cortes de Apelaciones (menos de 2 años)
Tribunales de Familia: nociones avanzadas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Familia
Tribunales Laborales: nociones avanzadas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Laborales
Tribunales de Garantía: nociones avanzadas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Garantía
Tribunales Orales en lo Penal: nociones avanzadas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Orales en lo Penal
Tribunales No Reformados: nociones avanzadas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	No Reformados

Cortes de Apelaciones: nociones avanzadas de organización y funcionamiento	GEST/02		3	NO	NO	Cortes de Apelaciones
Control de Gestión Aplicado a Tribunales	GEST/03	3		Secretarios	Administradores Jefes de Unidades	NO
Herramientas para la gestión del cambio estratégico	GEST/03		3	Todos	Todos	Todos
Innovación y mejora continua	GEST/03		3	Todos	Todos	Todos
Nociones básicas de Gestión judicial	GEST/03	3		Todos	Administradores Jefes de Unidades	NO
Gestión de personas y calificaciones	GEST/03	3		Todos	Administradores Jefes de Unidades	NO
Supervisión y liderazgo	GEST/03	3		Todos	Administradores Jefes de Unidades	NO

Calidad en los Procesos de Gestión	GEST/03 GEST/04	6		NO	Administradores Jefes de Unidades	Todos
Administración de Recursos Humanos en el Tribunal	GEST/03 GEST/04	3		NO	Administradores Jefes de Unidades	NO
Taller de Organización de Puesto de Trabajo y Programación de Agenda	GEST/04	6		NO	Administradores Jefes de Unidades	Todos
Herramientas informáticas para gestión eficiente del tiempo	GEST/04 GEST/11	6		NO	NO	Todos
Control y Elaboración del Presupuesto	GEST/05		3	NO	Administradores Jefes de Unidades	NO
Redacción de documentos legales	GEST/06		3	NO	NO	Causas
Compras públicas	GEST/07		6	NO	Administradores Jefes de Unidades	Servicios

Gestión Presupuestaria y Bancaria	GEST/07		3	Todos	Administradores Jefes de Unidades	Servicios
Gestión de liquidaciones en procesos de insolvencia (Ley N° 20.720)	GEST/07 ACT/11	6		NO	Administradores Jefes de Unidades	Servicios
Bases de datos jurisprudenciales y bibliográficas	GEST/08		3	Todos	NO	NO
Tramitación Electrónica de Causas	GEST/09		3	NO	Todos	Todos
Sistema informático de tramitación de causas en las Cortes de Apelaciones	GEST/09		6	Ministros/fiscales Relatores	Administradores Jefes de Unidades	Cortes de Apelaciones
Sistema informático de tramitación en los juzgados civiles	GEST/09		6	Jueces civiles Jueces comunes Secretarios	Administradores Jefes de Unidades	Civiles
Sistema informático de tramitación penal (SIAEG)	GEST/09		6	Jueces TOP Jueces garantía	Administradores Jefes de Unidades	Penales

CGU + Plus	GEST/10	6	6	Secretarios	Administradores Jefes de Unidades	Servicios
Excel Básico	GEST/11	6	NO	NO	NO	Todos
Excel Medio	GEST/11	6	NO	NO	NO	Todos
Excel Avanzado	GEST/11	6	NO	NO	Todos	Todos
Word Básico	GEST/11	6	NO	NO	NO	Todos
Word Intermedio Avanzado	GEST/11	6	NO	NO	NO	Todos
Powerpoint 2010	GEST/11	6	NO	NO	Todos	Todos
Outlook 2010	GEST/11	6	NO	NO	Todos	Todos
Dactilografía	GEST/11	6	NO	NO	NO	Todos
Administración de sistemas de videoconferencias	GEST/11	3	NO	NO	NO	Todos
Atención de usuarios complejos	HAB/01	6	NO	NO	NO	Atención de Público
Mapuzungún I	HAB/01 HAB/02	6	NO	NO	NO	Atención de Público
Mapuzungún II	HAB/01 HAB/02	6	NO	NO	NO	Atención de Público
Lenguaje de señas I	HAB/01 HAB/02	6	NO	NO	NO	Atención de Público
Lenguaje de señas II	HAB/01 HAB/02	6	NO	NO	NO	Atención de Público

Atención de Usuarios	HAB/01 HAB/03		6	NO	NO	Atención de Público
Tópicos de la psicología para la gestión del comportamiento organizacional	HAB/02		3	Todos	Todos	Todos
Atención y Orientación a Usuarios a Través de Plataformas Informáticas	HAB/03		3	NO	NO	Atención de Público
Negociación para soluciones colaborativas en el trabajo	HAB/04		3	Todos	Todos	Todos
Comunicación Asertiva y Resolución de Conflictos Interpersonales	HAB/04 HAB/05	6		Todos	Todos	Todos
Gestión del clima laboral y riesgos psicosociales	HAB/05		3	Todos	Todos	Todos
Funcionamiento del Sistema Disciplinario en Tribunales	HAB/05	3		Todos	NO	NO
Cómo contribuir a la mejora del clima laboral y la calidad	HAB/05	6		NO	Todos	Todos

de vida en el trabajo							
Herramientas de autocuidado y fortalecimiento emocional	HAB/06		3	Todos	Todos	Todos	
Convención de Derechos del NNA en el contexto judicial nacional	NNA/01 NNA/03 NNA/05		3	Ministros/fiscales Relatores Jueces Familia	Consejeros Técnicos	NO	
Abuso Sexual Infantil: fenómeno psicosocial y marco regulatorio	NNA/02	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces Familia Jueces de garantía Jueces TOP	Consejeros Técnicos	NO	
Malos tratos a la infancia y a la adolescencia: perspectiva biopsicosocial	NNA/02		3	Todos	Consejeros Técnicos	NO	
Entrevista a NNA en el contexto de la justicia de familia y uso de la sala Gesell	NNA/04 NNA/07	3		Jueces Familia	Consejeros Técnicos	NO	
Curso básico LEV	NNA/04 NNA/10		11	Ministros Jueces TOP Jueces Garantía	NO	NO	
Análisis y Metaanálisis de	NNA/08	3		Todos	Consejeros	NO	

Informes de Peritos					Técnicos	
Metodología Psicosocial Forense	NNA/08	3			NO	Consejeros Técnicos
Responsabilidad Penal Adolescente para Escalafón Primario	NNA/09	3			NO	NO
Responsabilidad Penal Adolescente para escalafones Secundario y de Empleados	NNA/09	6			NO	Todos
Curso Ley de Entrevistas Videograbadas	NNA/10	6			NO	NO
Identificación de los derechos fundamentales del NNA vulnerados para la correcta decisión judicial	NNA/11			3	Ministros/fiscales Relatores Jueces Familiares	Consejeros Técnicos
NNA: análisis del sistema proteccional jurisdiccional y administrativo	NNA/11			3	Ministros/fiscales Relatores Jueces Familiares	Consejeros Técnicos
Crterios de supervisión de centros residenciales y	NNA/11	3			Ministros/fiscales	Consejeros

programas ambulatorios				Relatores Jueces Familia	Técnicos	
Planes de intervención sobre NNA: análisis de la oferta y criterios de supervisión	NNA/11	3		Ministros/fiscales Relatores Jueces Familia	Consejeros Técnicos	NO
Formación especializada para jueces de letras de familia (curso habilitante)	NNA/12		1	Todos. Excepto ministros/fiscales y quienes posean la especialización	NO	NO
Acoso Sexual, Acoso Moral (Mobbing) y Discriminación en el Contexto Laboral	OTR/01	3		Todos	NO	NO
Formación especializada para jueces de letras del trabajo (curso habilitante)	OTR/02		1	Todos. Excepto ministros/fiscales y quienes posean la especialización	NO	NO
Formación especializada para jueces de garantía y de tribunal oral en lo penal (Habilitante)	OTR/03		1	Todos. Excepto ministros/fiscales y quienes posean la especialización	NO	NO
* Los jueces comunes son también destinatarios de todos los cursos dirigidos a jueces de materias sobre las cuales ellos tienen competencia.						

**IV. PROPUESTA PASANTÍAS EN LÍNEA PROGRAMA DE FORMACIÓN N° 77
Y PROGRAMA DE HABILITACIÓN N° 38 2020**

**Propuesta Pasantías en línea Programa de Formación N° 77 y Programa de
Habilitación N° 38 2020**

I. Consideraciones preliminares

1. Programa de Formación.

El Programa de Formación N° 77 contemplaba originalmente la realización de 7 pasantías, las que en total sumaban 14 semanas y se desarrollarían progresivamente durante la ejecución del Programa, en el siguiente orden:

- (i) Tribunales de competencia común

- (ii) Tribunales civiles
- (iii) Tribunales de garantía
- (iv) Tribunales orales en lo penal
- (v) Tribunales de familia
- (vi) Tribunales laborales
- (vii) Cortes de Apelaciones

Debido a las circunstancias sanitarias y la necesidad de ajustar el currículum del Programa de Formación a ellas, en el mes de abril de 2020 la AJ decidió postergar todas las pasantías para el final de la ejecución del curso (esto es, desde la tercera semana de octubre), con la expectativa de poder desarrollarlas de manera presencial, adelantando en consecuencia el desarrollo de todos los cursos del programa (teóricos y simulaciones) para ser impartidos en línea. Además, se eliminó la recientemente incorporada pasantía en tribunales orales en lo penal y se trasladó la pasantía en tribunales de competencia común para el final del Programa, pues al ser la única pasantía que se realiza fuera de Santiago, hacía más viable la posibilidad para los/as estudiantes de trasladarse a regiones en el mes de enero de 2021.

Las pasantías consideraban la participación de aproximadamente 10 tutores/as por cada jurisdicción, a quienes se asignaba 2 o 3 estudiantes por pasantía.

2. Programa de Habilitación.

Las pasantías en el Programa de Habilitación tienen una duración de 15 días hábiles donde los/as participantes/as pueden aplicar los conocimientos y habilidades aprendidos en un contexto real de desempeño. Las pasantías, en el actual Programa N° 38, están programadas para realizarse desde el día lunes 2 de noviembre al viernes 27 de noviembre, dividiéndose en:

- (i) Trabajo con Ministro/a tutor/a (13 días).
- (ii) Trabajo con Fiscal/a tutor/a (2 días).

Originalmente se consideraban 2 a 3 alumnos por cada tutor/a.

Debido a la estructura del Programa, si bien no ha sido necesario ni postergar ni modificar las fechas de realización de las pasantías, sí sería necesario modificar la forma de realizarlas y la cantidad de tutores necesarios.

II. Propuesta pasantía en línea

En atención a la situación sanitaria actual y al Protocolo de manejo y prevención ante COVID-19 en tribunales y unidades judiciales, AD-623-2020, aprobado en resolución 335-2020 de fecha 6 de julio de 2020, el que privilegia la capacitación a través de los medios a distancia, se hace necesario volver a planificar al menos las primeras 4 pasantías del Programa de Formación (19 de octubre-12 de diciembre)¹, como asimismo las pasantías del Programa de Habilitación (lunes 2 al viernes 27 de noviembre), de manera virtual.

Del análisis de los objetivos de las pasantías y las actividades que pueden llevarse delante de manera virtual, se concluye que con una adecuada planificación la modalidad a distancia permite cumplir con los principales objetivos de aprendizaje, como también permite incorporar a estas pasantías elementos de formación que digan justamente relación con el actual funcionamiento en línea del Poder Judicial.

¹ Las pasantías en Corte se realizarán entre los días 21-31 de diciembre y la pasantía en tribunales de competencia común entre los días 4 y 15 de enero de 2021, de manera

presencial o en línea según las circunstancias sanitarias del momento.

Esta modalidad hace necesario el rediseño de las pasantías en varios aspectos, como se detalla a continuación.

En primer término, la modalidad en línea hace más pertinente que las pasantías se realicen de manera individual (un/a pasante por un tutor/a), tanto por la visibilidad de la cantidad de personas conectadas a cada sala de Zoom, como por la carga de trabajo que en la actualidad tienen los/as jueces/zas y ministros/as en sus funciones. Lo anterior implica los siguientes cambios:

1. Programa de Formación.

En relación al Programa de Formación, en atención a que los/as alumnos/as son 19, y contar con 19 tutores/as por cada una de las jurisdicciones no parece factible, se propone seleccionar a través de la convocatoria docente a 10 tutores/as por cada jurisdicción y que las pasantías se lleven adelante en “turnos”, con el 50% de pasantes a la vez, de la siguiente manera:

	Tribunales de garantía	Tribunales de familia
Semanas 19-13 octubre	10 alumnos/as	9 alumnos/as
Semanas 2-13 noviembre	9 alumnos/as	10 alumnos/as

	Tribunales laborales	Tribunales civiles
Semanas 16-27 noviembre	10 alumnos/as	9 alumnos/as
Semanas 30 noviembre/12 diciembre	9 alumnos/as	10 alumnos/as

La modalidad de pasantía a distancia permite, además, abrir la convocatoria docente a todas las regiones del país, sin ser necesario restringirla a la Región Metropolitana.

2. Programa de Habilitación.

En relación al Programa de Habilitación, la realización de las pasantías en línea también genera la necesidad de contar con más tutores, para contar con un/a tutor/a por cada pasante. Por ello se propone abrir la convocatoria de tutores/as a las cortes de Rancagua, Temuco, Valparaíso, San Miguel, Concepción y Santiago, pues, son las cortes con mayor y más variado ingreso de causas, de acuerdo a la información entregada por su sistema de contabilización de ingresos diario.

Asimismo, y en relación con el punto del requerimiento de las características especiales del tutor/a, se sugiere realizar un trabajo previo de disponibilidad y factibilidad, anterior a la convocatoria pública, de forma de poder ver qué ministros/as y fiscales/as podrían ser tutores/as de modo incentivar su postulación y asegurar así tener suficientes tutores/as para todos/as los/as participantes.

La convocatoria docente deberá explicitar las características de las pasantías, las competencias que deben reunir los/as tutores/as y la disponibilidad requerida para llevar adelante una pasantía de manera virtual, la que exige contar con conocimientos relativos a la utilización de la plataforma Zoom y una fuerte voluntad de interactuar con el/la pasante, tanto de manera sincrónica como asincrónica, así como comprometerse a obtener los permisos especiales para que cada pasante pueda tener acceso a las audiencias y acuerdos, del mismo modo que si se hubiera realizada en forma presencial la pasantía.

Cantidad de pasantes de Programa del Habilitación PH N° 38.

Resumen Tribunal:	Cant. Alumnos.
<i>Corte Suprema:</i>	2
<i>Juzgados de Garantía:</i>	5
<i>Tribunales Orales:</i>	3
<i>Juzgados de Letras del Trabajo:</i>	4
<i>Juzgado Civil:</i>	1
<i>Corte de Apelaciones:</i>	1
TOTAL DE PASANTES	16 PASANTES

III. Propuesta académica de las pasantías en línea.

1. Programa de Formación.

La propuesta presenta objetivos, actividades y metodologías para el desarrollo de destrezas y aprendizajes que el Programa de Formación busca lograr a través de las pasantías. En términos generales, los objetivos de las pasantías en línea del programa de formación se orientan a que el/la estudiante:

- Desarrolle la capacidad para relacionarse de forma adecuada con el/la juez/a tutor/a, en un ambiente profesional.

- Sea capaz de ser receptivo/a y reflexivo/a frente a la crítica y la retroalimentación del resultado de sus actividades por parte del/la tutor/a.
- Demuestre una conducta responsable, concurriendo a las reuniones virtuales y desarrollando las actividades de la pasantía en tiempo y forma, de manera adecuada y rigurosa.
- Diferencie los elementos centrales de los procedimientos y las actuaciones que desarrolla el/la juez/a para llevarlos adelante.
- Identifique los aspectos centrales de las audiencias más recurrentes de la jurisdicción correspondiente, y el rol del/la jueza en la dirección de las mismas.
- Desarrolle la capacidad de dar respuestas adecuadas a la solución de casos concretos, sobre la base de una correcta aplicación del derecho, de las pruebas aportadas por las partes y recurriendo a las fuentes del derecho correspondientes, como asimismo sea capaz de obtener las normas, jurisprudencia y doctrina pertinentes en bases de datos.
- Analice de manera reflexiva los casos que se le presentan, distinguiendo la información principal de la accesoria, tanto en aspectos de hecho como de derecho.
- Redacte documentos de manera adecuada desde la perspectiva jurídica y en el formato que corresponda.
- Identifique las particularidades de agendamiento y funcionamiento de actividades y audiencias de manera virtual.

La programación de actividades específicas que se desarrolle sobre la base de la propuesta de pasantías en línea, deberá ajustarse a las particularidades de cada

jurisdicción. Sin embargo, la Academia definirá una estructura de pasantía que, aunque flexible, establezca ciertos mínimos que deben ser cumplidos en cada una de ellas, sin perjuicio de que los/as jueces y juezas tutores/as puedan complementarla. Se busca con ello asegurar que, independientemente de las particularidades y estilo de cada tutor/a, todos/as los/as estudiantes del PF logren los objetivos de aprendizaje establecidos por la Academia.

Los/as tutores/as deberán considerar en el diseño específico de las actividades diversos elementos de la trayectoria profesional previa del/la postulante, a objeto de ajustar las mismas a la experiencia, intereses y necesidades del/la pasante. Para este efecto, la Academia Judicial enviará con la debida anticipación a el/la tutora el curriculum del/la pasante, las notas que ha obtenido durante el transcurso del programa de formación y una carta elaborada por el/la pasante en la que manifieste sus principales intereses, fortalezas y debilidades en relación con la pasantía.

En total, cada pasantía tendrá una duración de 10 días hábiles, comenzando un viernes, para efectos de aprovechar la confección de la agenda por el/la administrador/a (cuando corresponda) la semana anterior. Las actividades sincrónicas se desarrollarán en las mañanas y las tardes se destinarán al trabajo no presencial (guiado por el/la tutor/a) de parte del/la pasante.

Se busca que el/la tutor/a cumpla un rol cercano a una "mentoría" respecto del/la estudiante, acompañando el proceso de aprendizaje y reflexión. Para ello, además de las actividades en las que participará el/la pasante en cada jornada (observación de audiencias, asistencia a reuniones con miembros del tribunal, etc.), debiera haber una instancia inicial al comienzo del día en que el/la tutor/a se reúna con el/la postulante para planificar la jornada y el/la tutor/a encomiende tareas específicas a el /la pasante (por ejemplo: observación de audiencias con una guía de preguntas, propuestas de resoluciones, entrevista a algún miembro del tribunal etc.) y otra al final de la jornada, para efectos de revisar los principales aprendizajes del día y se le asigne trabajo no presencial (por ejemplo: realizar borradores de resoluciones, etc.)

Adicionalmente, se comprende la utilización de un **"cuaderno de trabajo"** por parte de los/as pasantes. Dicho cuaderno es un documento donde el/la pasante debe registrar su experiencia y responder preguntas que sea plantean previamente en la planificación. Se propone que dos veces por semana, por medio de una pauta guiada, el/la tutor/a discuta las preguntas que el/la postulante ha respondido en el cuaderno de trabajo y revise con él/ella los resultados de las tareas que le ha encomendado los días previos, con un fuerte énfasis en la retroalimentación del resultado de las actividades. Se propone que profesionales del programa de formación asistan a estas reuniones para supervisar el desarrollo de la pasantía, proponer ajustes, etc.

El/la tutor/a, durante el transcurso de la pasantía, deberá confeccionar un informe

donde registre las actividades que ha realizado el/la pasante y el desempeño que éste/a ha tenido en las mismas. Este informe deberá servir de fundamento para la evaluación final de la pasantía y deberá adjuntarse a la misma.

Los/as pasantes tendrán reuniones con el/la juez/a tutor/a (y otros miembros del tribunal) por medio de la plataforma zoom y deberán tener acceso remoto a las audiencias programadas en el tribunal.

2. Programa de Habilitación.

Para las pasantías se proponen los siguientes objetivos y metodologías de modo de sentar una base para la ejecución de las mismas, de acuerdo a las formas de trabajo de cada sala en las cortes seleccionadas.

La pasantía tendrá una duración total de 15 días hábiles divididos en 13 días en pasantía con un/a Ministro/as tutor/a, y otros 2 días hábiles con un Fiscal/a tutor/a. Las mañanas serán destinadas a audiencias (el/la tutor/a se encargará de que el/la pasante tenga los accesos requeridos para esto), y las tardes estarán destinadas a consultas, retroalimentación del trabajo del/la pasante y la asignación de trabajo no presencial.

Se busca que el/la tutor/a tenga un rol de mentor, de guía, del/la pasante, acompañándolo en el proceso de enseñanza, permitiendo que el/la participante aprenda de la experiencia propia del/la tutor/a. Por ello, la sesión de retroalimentación será de vital importancia, ya que será la instancia donde se podrán entregar conocimientos y corregir errores, a través de la experiencia propia de cada tutor/a.

Se sugiere que el/la tutor/a vaya registrando un informe de pasantía donde quede de

manifiesto la evolución y desarrollo del/la pasante, de modo de poder apreciar el crecimiento y aprendizaje del mismo/a, en cumplimiento de los objetivos y tareas encargadas a cada tutor/a en su guía de pasantía. Se propone, además, en el caso de los/as pasantes la utilización de un “**cuaderno de trabajo**” donde el/la pasante pueda registrar su avance y experiencias aprendidas. Ambas herramientas (registro hecho por el/la tutor/a y cuaderno de trabajo del/la pasante) constituirán un buen insumo para verificar los aprendizajes alcanzados.

Para la ejecución y retroalimentación de la pasantía se le solicitará a el/la tutor/a los siguientes aspectos:

- Planificación de la pasantía: Que exista una coordinación previa con el/la fiscal/a judicial que se encargará del trabajo en fiscalía con el/la pasante para efectos de cumplir con los objetivos de la pasantía.
- Que el/la tutor/a se informe previamente de la carrera judicial de su pasante, sus fortalezas y debilidades, de modo de poder ayudarlo de mejor manera.
- Comunicación permanente, constante y efectiva entre tutor/a y pasante. Esto a través de diversos medios de comunicación no presencial.
 - Inclusión de el/la pasante en el entorno de trabajo virtual de el/la tutor/a. Que se preocupe que el/la pasante observe su trabajo diario y de la forma en que está trabajando actualmente, ya sea el/la Ministro/a, o el/la fiscal/a.

2.1. Objetivos de pasantía con ministros/as tutores.

- Trabajo de Corte y fiscalía: tramitación práctica de distintos tipos de recursos y actividades de fiscalía:
 - A partir de ejemplos de causas reales, el/la tutor/a deberá analizar con

el/la pasante las distintas etapas que sigue cada uno de los recursos de que conoce una Corte de Apelaciones, con énfasis en las principales resoluciones que se dictan y en los principales problemas que se suscitan en una tramitación.

- Trabajo de sala: vista y decisión de causas:
 - Conocer cómo se dirigen los debates en los diferentes recursos que sobre diversas materias se conocen en las salas de la Corte.
 - Discernir en qué casos hay mérito para la dictación de providencias probatorias de segunda instancia y de medidas para mejor resolver.
 - Poder participar activamente en la decisión del asunto, fundamentando sus opiniones adecuadamente, ya sea que concorra o que disienta.
 - Distinguir las diferentes resoluciones que se pueden dictar en las causas vistas y dictarlas de manera clara y expedita al relator/a.
- Trabajo como ministro redactor, expresando, por medio de la sentencia, la decisión colectiva del asunto:
 - Redactar fallos en las causas de que conoce una Corte de Apelaciones, utilizando el lenguaje y la forma apropiados.
 - Conocer la forma y elementos de los informes de queja.
 - Expresar adecuadamente lo acordado por el tribunal, incluyendo las argumentaciones de los distintos ministros y, en su caso, la disidencia de alguno de ellos con sus respectivos fundamentos.

2.2. Objetivos con fiscales/as judiciales tutores:

Conocer el trabajo de Fiscalía Judicial:

- Conocimiento práctico de la tramitación de aquellas resoluciones que habitualmente inciden en aquellos trabajos de Fiscalía, sobre la base de causas en actual tramitación y conocimiento en fiscalía judicial de cortes de apelaciones.

2.3. Aprobación pasantías.

Las pasantías serán evaluadas conceptual y fundadamente en “aprobado” o “reprobado”, debiendo los/as alumnos/as necesariamente obtener un “aprobado” para resultar habilitados/as.

V. RESULTADOS EVALUACIÓN CONCURSO MATERIALES DOCENTES

Material docente	Postulantes	Cargo	Experiencia Profesional y Trayectoria en el Poder Judicial	Puntaje extras	Promedio de la evaluación individual por equipos	Evaluación de la planificación académica	Total	
Organización, funcionamiento y procedimientos de los Tribunales Orales en lo Penal	Equipo Único	Eduardo	Administrador Séptimo Tribunal Juicio Oral en lo Penal Santiago	10 puntos	2 puntos (4)	12 puntos	10 puntos	22 puntos
		Gastón Rojas Poblete	Juicio Oral en lo Penal Santiago					
		José Héctor Marinello Federici	Juez Séptimo Tribunal Juicio Oral en lo Penal Santiago	10 puntos	2 puntos (5)			
		Alexander Olbertz Stuenkel	Administrador Corte de Apelaciones de Santiago	10 puntos	2 puntos (4)			
Organización, funcionamiento y procedimientos de las Cortes de Apelaciones	Equipo N° 1	Rommy Grace Rutherford Parentti	Ministra Corte de Apelaciones de Santiago Ministra Corte Marcial	10 puntos	2 puntos (4)	12 puntos	15 puntos	27 puntos

Organización, funcionamiento y procedimientos principales de Los Tribunales Laborales	Equipo Único	Nelson Eugenio Lorca Poblete	Relator	10 puntos	n/a	11,5 puntos	15 puntos	26,5 puntos			
			Corte de Apelaciones de Talca								
			Jefe de Unidad / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	2 puntos (4)						
		Juan Orlando Villalón Cabezas	Jefe de Unidad / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	n/a	11,5 puntos	15 puntos	26,5 puntos			
									Juzgado de Letras del Trabajo de Talca		
									Jefe de Unidad / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	2 puntos (4)
		Jaime Alvaro Cruces Neira	Jefe de Unidad / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	n/a	11,5 puntos	15 puntos	26,5 puntos			
									Juzgado de Letras del Trabajo de Talca		
									Jefe de Unidad / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	2 puntos (4)
									Juzgado de Letras del Trabajo de Talca		
Mario Humberto Alruiz Valenzuela	Administrador de Tribunal / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	4 puntos (3 y 4)	11,5 puntos	15 puntos	26,5 puntos					
							Juzgado de Letras del Trabajo de Talca				
							Jefe de Unidad / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	2 puntos (4)		
Jaime Alvaro Cruces Neira	Jefe de Unidad / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	n/a	11,5 puntos	15 puntos	26,5 puntos					
							Juzgado de Letras del Trabajo de Talca				
Jaime Alvaro Cruces Neira	Jefe de Unidad / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	n/a	11,5 puntos	15 puntos	26,5 puntos					
							Juzgado de Letras del Trabajo de Talca				

Organización, funcionamiento y procedimientos de los Tribunales no reformados	Equip o Único	Mario Humbert o Alruiz Valenzuela	Administrador de Tribunal / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	4 puntos (3 y 4)	11,5 puntos	15 puntos	26,5 puntos
		Nelson Eugenio Lorca Poblete	Relator Corte de Apelaciones de Talca	10 puntos	n/a			
		Juan Orlando Villalón Cabezas	Jefe de Unidad / Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	2 puntos (4)			
		Jaime Alvaro Cruces Neira	Juez titular Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	10 puntos	n/a			
Organización, funcionamiento y procedimientos de los Tribunales de Familia	Equip o Único	Sara Marcela Covarrubias Naser	Jueza de Familia de Viña del Mar	10 puntos	6 puntos (1, 3 y 4)	14,6 puntos	10 puntos	24,6 puntos
		Patricio Aguilar Paulsen	Administrador 1er Juzgado de Garantía	10 puntos	4 puntos (3 y 4)			

Organización, funcionamiento y procedimientos de los juzgados de garantía	Equip o Único	Sara Marcela Covarrubi as Naser	Jueza de	10	6	14,6 puntos	10 puntos	24,6 puntos
			Familia de	puntos	puntos			
			Viña del		(1, 3 y			
		Mar		4)				
		Patricio Aguilar Paulsen	Administra dor 1er	10	4	puntos	(3 y 4)	
Juzgado de Garantía de Santiago								
Juan Carlos Maggiolo Caro	Juez de	10	4	puntos	puntos			
Garantía de Valparaiso					(1 y 4)			

VI. PROPUESTA DE PROGRAMAS PARA HOMOLOGACIÓN

a) Área: Derecho

Institución Organizadora	Tipo de actividad	Nombre	Destinatarios PJUD
Universidad Andrés Bello	Magíster	Magíster en Derecho Penal y Procesal Penal	Escalafón Primario
Universidad Andrés Bello	Magíster	Magíster en Tributación	Escalafón Primario
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado Nueva Regulación en el Mercado Tecnológico	Escalafón Primario

Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Derecho Administrativo Sancionador	Escalafón Primario
Universidad Católica de Temuco	Magister	Magister en Derecho	Escalafón Primario
Universidad Católica de Temuco	Magister	Magister en Resolución Colaborativa de Conflictos	Escalafón Primario - Escalafón Secundario - CT
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Defensa Pericial Y Laboratorio Forense	Escalafón Primario - Escalafón Secundario - CT
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado en Sanciones Administrativas	Escalafón Primario
Universidad de los Andes	Curso/Taller	Curso Procedimientos De Tutela De Los Derechos Fundamentales	Escalafón Primario
Universidad de los Andes	Curso/Taller	Curso Sistema Interamericano Y Tutela De Derechos	Escalafón Primario
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Derecho Inmobiliario De La Empresa	Escalafón Primario
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Derecho De La Construcción	Escalafón Primario
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Tutela De Los Derechos Fundamentales	Escalafón Primario

b) Área: Psicología-Trabajo Social

Institución Organizadora	Tipo de actividad	Nombre	Destinatarios PJUD
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Intervención Familiar desde la Perspectiva Sistémica e Integrativa en Terapia Familiar	Escalafón Secundario - CT
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Peritaje Psicológico y Social en Contexto Judicial	Escalafón Secundario - CT
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Violencia Sexual y Maltrato Infantil: Estrategias para un Abordaje Psico-Socio-Jurídico	Escalafón Secundario - CT
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado y Certificación en Coaching para Familia y Pareja	Escalafón Secundario - CT
Universidad Andrés Bello	Magister	Magister en Intervención Socio-Jurídica en Familia	Escalafón Secundario - CT
Universidad Andrés Bello	Postítulo	Postítulo de Trabajo Social en Niñez, Adolescencia y Familia en el Contexto Judicial	Escalafón Secundario - CT
Universidad Católica de Temuco	Magister	Magister en Trabajo Social y Familias en Contextos de Diversidad Socio-Cultural	Escalafón Secundario - CT
Universidad de los Andes	Magister	Magister En Familia Y Mediación	Escalafón Secundario - CT
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Modelos De Terapias De Tercera Generación	Escalafón Secundario - CT

Universidad de los Andes	Postítulo	Postítulo En Mediación Familiar	Escalafón Secundario - CT
Universidad de los Andes	Postítulo	Postítulo En Ciencias De La Familia	Escalafón Secundario - CT

c) Área: Gestión - Administración

Institución Organizadora	Tipo de actividad	Nombre	Destinatarios PJUD
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado de Certificación en Coaching Profesional	Escalafón Secundario - ADM
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Desarrollo Organizacional	Escalafón Secundario - ADM
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Dirección de Proyectos y Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)	Escalafón Secundario - ADM
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Evaluación y Gestión de Proyectos	Escalafón Secundario - ADM
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Gestión de Personas en el Sector Público	Escalafón Secundario - ADM
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Gestión Financiera del Estado	Escalafón Secundario - ADM
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Gestión Pública Moderna	Escalafón Secundario - ADM

Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Gestión y Desarrollo de Personas	Escalafón Secundario ADM	-
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Habilidades Directivas y Negociación	Escalafón Secundario ADM	-
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Lean como Herramienta de Mejora Continua	Escalafón Secundario ADM	-
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Liderazgo Estratégico	Escalafón Secundario ADM	-
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en liderazgo Ético en Tiempos de Crisis	Escalafón Secundario ADM	-
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Recursos Humanos	Escalafón Secundario ADM	-
Universidad Andrés Bello	Diplomado	Diplomado en Transformación Digital para los Negocios – Microsoft	Escalafón Secundario ADM	-
Universidad Andrés Bello	Magister	Magister en Ingeniería Industrial	Escalafón Secundario ADM	-
Universidad Andrés Bello	Master	Máster en Dirección de Recursos Humanos y Habilidades Directivas (Doble Título con U. Europea de Madrid)	Escalafón Secundario ADM	-
Universidad Andrés Bello	MBA	MBA Executive, Magister en Dirección de Empresas (Doble	Escalafón Secundario ADM	-

		Título con U. Europea de Madrid)	
Universidad Católica de Temuco	Magister	Magister en Gobierno y Asuntos Públicos	Escalafón Primario
Universidad Diego Portales	Diplomado	Diplomado en Contabilidad Aplicada	Escalafón Secundario - ADM
Universidad Diego Portales	Curso	Curso de Contabilidad Aplicada con enfoque IFRS	Escalafón Secundario - ADM
Universidad Diego Portales	Curso	Curso de Contabilidad de Costos	Escalafón Secundario - ADM
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado De Coaching Estratégico En Organizaciones	Escalafón Secundario - ADM
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado Liderazgo Y Gestión De Personas	Escalafón Secundario - ADM
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado Dirección De Proyectos En La Era Digital	Escalafón Secundario - ADM
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado Control De Gestión	Escalafón Secundario - ADM
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado Gestión De Operaciones Y Logística	Escalafón Secundario - ADM
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Control De Gestión Estratégico	Escalafón Secundario - ADM

Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Finanzas Para No Financieros	Escalafón Secundario -
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Comunicación Efectiva Y Resolución De Conflictos B-Learning	Escalafón Secundario - ADM

d) Área: Otros

Institución Organizadora	Tipo de actividad	de Nombre
Universidad de los Andes	Curso/Taller	Curso Régimen Contractual De Los Jugadores De Fútbol
Universidad de los Andes	Curso/Taller	Curso Derechos Federativos Y Económicos De Los Jugadores De Fútbol
Universidad de los Andes	Curso/Taller	Curso Justicia Deportiva
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Experiencia De Clientes
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Gestión Y Especialización En Fútbol
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Comunicación Corporativa: Como Gestionarla Estratégicamente
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado Gobernanza Global. Desafíos Internacionales En Tiempos De Incertidumbre.
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Derecho Del Fútbol
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado Gestión Estratégica En La Innovación

Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Estrategia De Marketing Digital
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Transformación Digital
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado Marketing Digital & E-Commerce
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Negocios Digitales: Market Place Y Plataformas
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Ciberseguridad Ofensiva Semipresencial
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Diseño Estructural De Proyectos Industriales
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Salud Ocupacional - Modalidad Intensiva
Universidad de los Andes	Curso/Taller	Curso Gestión De La Salud Ocupacional
Universidad de los Andes	Curso/Taller	Curso Patologías Ocupacionales Prevalentes
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Estrategia De Transformación Digital
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado Negocios Y Gestión De Empresas Innovadoras
Universidad de los Andes	Diplomado	Diplomado En Gerontología Y Geriatria
Universidad de los Andes	Curso/Taller	Curso Higiene Y Seguridad Laboral
Universidad de los Andes	Curso/Taller	Curso Evaluación Médico Legal En Las Enfermedades Profesionales

Universidad Portales	Diego	Curso	Curso avanzado en Gestión de Remuneraciones y Contratos
Universidad Portales	Diego	Curso	Curso Contabilidad Tributaria IVA, confección de formulario 29