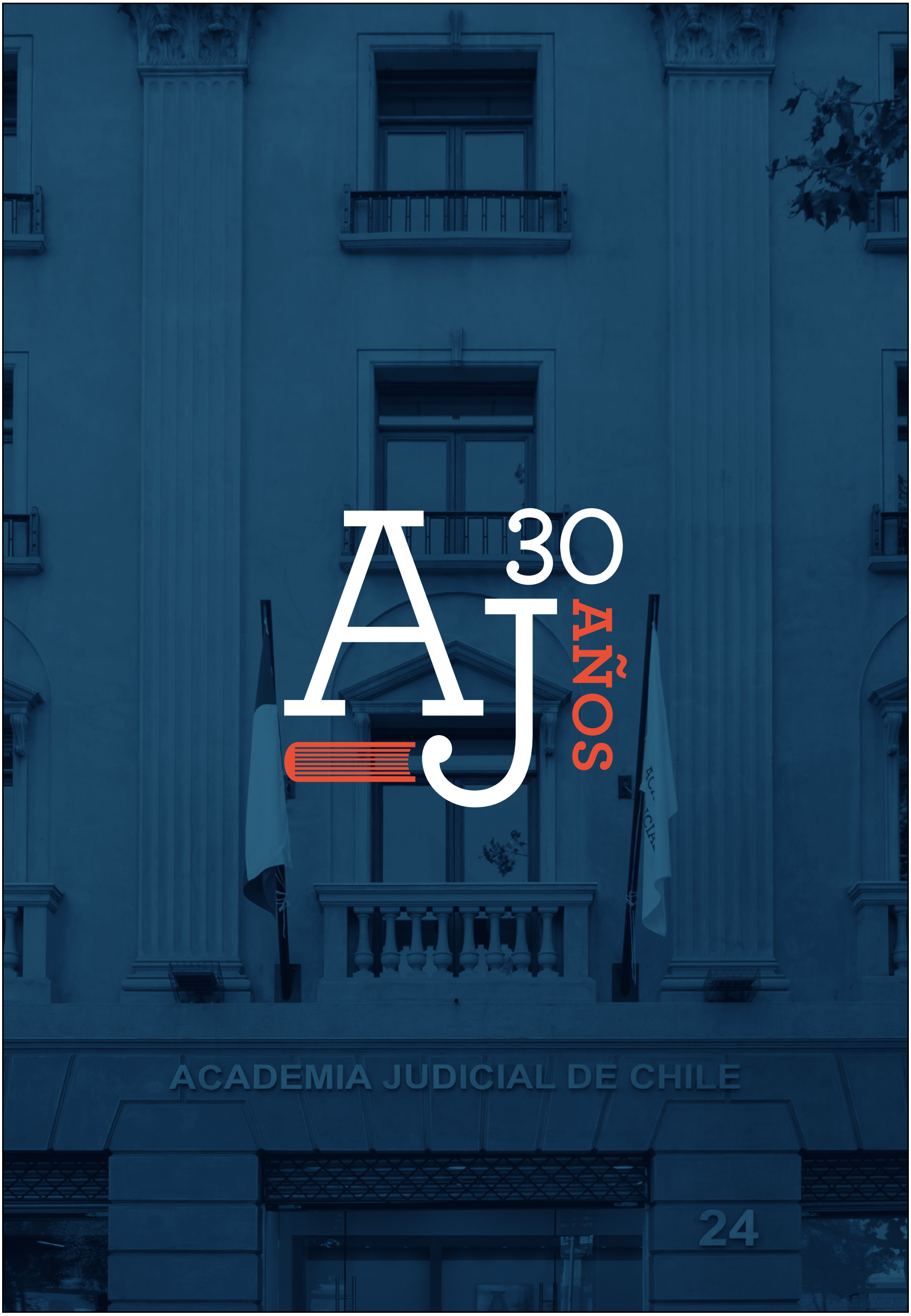

30
AÑOS
ACADEMIA JUDICIAL DE CHILE
24

Academia Judicial de Chile
Av. España 24, Santiago

Autores:
Juan Enrique Vargas Viancos
Cristina Villarreal Holtshamp
Juan Cristóbal Cox Undurraga
José Antonio Espinal Sánchez
Fernanda Martínez Achiardi
Tamara Arriagada Valencia
Matías Vial
Paz Pérez Ramírez

Diseño y Diagramación:
Alejandro Peredo

Impresión:
Eclipse Impresores

Publicación: 30 años de la Academia Judicial

Santiago, Chile 2024

Presentación

En la presente publicación se reflexiona sobre las contribuciones que ha hecho la Academia Judicial, en los últimos 30 años, en áreas relevantes para el desarrollo de la judicatura nacional.

Se explica, primeramente, el contexto en el que se crea la institución y las principales características que la hacen diferente a otras experiencias. Luego, se analiza el papel que ha jugado en los avances judiciales en materia de igualdad y no discriminación, particularmente en materia de género. El texto siguiente explica la forma cómo la Academia ha enfrentado -y perfeccionado en el tiempo- el relevamiento de las necesidades de capacitación que debe satisfacer a través de sus cursos y programas. A continuación, se explica la forma cómo la institución reacciona e incorpora a sus actividades los cambios normativos que se suceden en el país y, particularmente, las nuevas obligaciones internacionales a que el Estado debe responder. El texto siguiente analiza uno de los más importantes cambios metodológicos introducidos al trabajo de la institución, especialmente en la formación de futuros integrantes del Escalafón Primario, consistente en la incorporación de la clase invertida que cambia la dinámica de capacitación y la relación alumno–profesor. Posteriormente, se analiza otro trascendental cambio metodológico y tecnológico, consistente en el desarrollo de cursos en línea, los que hoy cubren una proporción importante de su oferta de capacitación. Los textos finales contienen otras dos importantes innovaciones. Por una parte, las relativas a las actividades de extensión, a las que regularmente hoy asisten no solo funcionarios judiciales, sino también estudiantes y miembros de la comunidad legal. La segunda se refiere a las guías de buenas prácticas judiciales, que pretenden tanto relevar como masificar éstas.

Todas estas experiencias ponen de manifiesto que la labor de la Academia Judicial es hoy mucho más compleja y variada, constituyendo un aporte concreto en pos de una justicia de calidad.

Índice

LA CONTRIBUCIÓN DE LA ACADEMIA JUDICIAL A LA MODERNIZACIÓN JUDICIAL 9
por Juan Enrique Vargas Viancos

I. El contexto en que se crea la Academia Judicial 9
II. El modelo de la Academia Judicial chilena 12
III. La disyuntiva entre generar cambios y la transmisión de un oficio 14
IV. El establecimiento de un sistema de selección objetivo, competitivo y transparente 17
V. La capacitación al servicio de las reformas judiciales 19
VI. Desafíos actuales de la Academia Judicial 22

DERECHOS HUMANOS, IGUALDAD, NO DISCRIMINACIÓN Y GÉNERO EN LA ACADEMIA JUDICIAL 29
por Cristina Villarreal Holtshamp

I. Capacitación en Ley 21.057 sobre entrevista investigativa videograbada y declaración judicial 41
II. Cursos del Programa de Perfeccionamiento 41
III. Programa de Formación 43
IV. Programa de Extensión 43
V. Materiales docentes 43

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ACADEMIA JUDICIAL: UN ANÁLISIS RETROSPECTIVO 47
por Juan Cristóbal Cox Undurraga

Introducción 47
I. Evolución de la detección de necesidades de capacitación en la Academia Judicial 48
a) Primera etapa: Detección de necesidades presentes desde los inicios de la Academia Judicial para levantar coordenadas generales y especificidades formativas 49
b) Segunda etapa: Proceso de detección de requerimientos de capacitación y perfeccionamiento 50
c) Tercera etapa: Un sistema de detección de necesidades de capacitación que asume y diferencia necesidades institucionales, funcionales e individuales 54
II. Algunos aprendizajes y desafíos de la detección de necesidades en la Academia Judicial 58

INCORPORACIÓN DE CAMBIOS NORMATIVOS Y OBLIGACIONES INTERNACIONALES A LA CAPACITACIÓN JUDICIAL 63
por José Antonio Espinal Sánchez

Introducción 63
I. Fuentes normativas de los requerimientos institucionales 64
a) Obligaciones internacionales de formación y/o capacitación de personas funcionarias judiciales 65
b) Distintas fuentes normativas nacionales que generan requerimientos institucionales de capacitación 66
II. Análisis y seguimiento de requerimientos institucionales de capacitación judicial 67
a) Informes internos de actualización normativa 67
b) Reportes de actualización normativa y fichas técnicas de la norma jurídica 68
III. Determinación del impacto de requerimientos institucionales de capacitación judicial 69
a) Impacto en el Poder Judicial 69
b) Impacto en la Academia Judicial 70
IV. Desafíos futuros en la respuesta a requerimientos institucionales de formación o capacitación judicial 72
a) Tensión permanente entre la obligatoriedad de capacitar y la voluntariedad en la selección de actividades 72
b) Permanentes requerimientos de información de tipo cualitativa y/o cuantitativa 73

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CLASE INVERTIDA EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LA ACADEMIA JUDICIAL 75
por Fernanda Martínez Achiardi

Introducción 75
I. Aula invertida o flipped classroom 75
II. Implementación del aula invertida en el Programa de Formación 77
III. Retos de la implementación del aula invertida en el Programa de Formación 78
IV. Obstáculos para la implementación de la metodología de clase invertida 79
V. Un caso exitoso 81
VI. Buenas prácticas en la aplicación del aula invertida 85

LA EXPERIENCIA DE LA ACADEMIA JUDICIAL EN CAPACITACIÓN EN LÍNEA 89
por Tamara Arriagada Valencia

Introducción 89
I. Implementación de procesos de aprendizaje en línea en la Academia Judicial 90
a) Modelo de capacitación en línea 90
II. Desarrollo de metodologías en línea y requerimientos de capacitación 93
a) Docentes de la Academia Judicial 94
b) Estudiantes de la Academia Judicial 95
c) Metodología en línea y aprendizaje de adultos 95
III. Enseñanza y aprendizaje en línea en la Academia Judicial 96
a) La importancia de la capacitación en línea 96
b) Cursos, tipos de cursos y contenidos 97
c) Movilidad en los cursos 98
d) Cobertura y logística 99
e) Uniformidad en los contenidos 100
f) Consideraciones relativas a igualdad y no discriminación 100

NUEVAS MODALIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ACADEMIA JUDICIAL 103
por Matías Vial

Introducción 103
I. Seminarios 105
II. Grupos de reflexión 108
III. Cápsulas animadas de actualización legislativa 111
IV. Alianzas estratégicas 112
V. Oferta de cursos y diplomados de Universidades 114

GUÍAS DE BUENAS PRÁCTICAS JUDICIALES: UNA FORMA DE CAPACITACIÓN EN UN CONTEXTO APLICADO 117
por Paz Pérez Ramírez

I. La audiencia como eje central en la formación de habilidades y competencias 117
II. Diseño para la elaboración de las guías 119
a) Conformación de equipo 120
b) Convocatoria a jueces y juezas 120
c) Entrevistas 120
d) Recolección de insumos 121
e) Elaboración del primer borrador de la guía 121
f) Grupo de validación de jueces y juezas 121
g) Retroalimentación de docentes 122
h) Comentarios de instituciones del sistema 122
i) Segunda revisión del grupo de validación 123
j) Publicación de la guía en su versión editorial e interactiva 123
k) Difusión 123
l) Incorporación de las guías en nuestros procesos formativos 124
m) Piloto de usabilidad de la guía 125
III. Qué contienen las guías 125
IV. Cambio de paradigma en la capacitación 128

ACADEMIA

JUDICIAL

ACADEMIA JUDICIAL DE CHILE

24

LA CONTRIBUCIÓN DE LA ACADEMIA JUDICIAL A LA MODERNIZACIÓN JUDICIAL

Juan Enrique Vargas Viancos
Director
Academia Judicial

I. El contexto en que se crea la Academia Judicial

Para comprender cabalmente el rol jugado por la Academia Judicial de Chile en la modernización de su sistema de justicia, es necesario detenerse previamente en las especiales circunstancias que se daban en el país y la región al momento de su creación.

El nacimiento de la Academia debe entenderse como parte de un proceso de reformas judiciales iniciado a fines de la década de los ochenta en prácticamente todos los países de América Latina (Vargas, 2018a).[1] Este proceso le atribuía a la justicia una importancia de la que históricamente había carecido dentro de las políticas públicas. Tradicionalmente, los tribunales en la región eran conocidos como «el poder sin poder»,[2] lo que no era más que un resabio de una concepción prerrepublicana, donde se entendía que los jueces actuaban por delegación del monarca, por simples razones de división de funciones, siendo entonces más funcionarios que autoridades independientes. E incluso dentro de la misma administración del Estado el Poder Judicial era «el pariente pobre»,[3] que había quedado al margen de los intentos modernizadores de otras agencias públicas. Recordemos que en Chile, al momento de recuperar la democracia, se hablaba de que la justicia constituía la «modernización pendiente» del Estado chileno.[4] A lo anterior se sumaba que la situación vivida esos años en el

1 Vargas, Juan Enrique (2018), «¿El fin de las reformas judiciales?», en *Revista de Estudios Judiciales N.° 5*, pp. 31-71.

2 Rubio Correa, Marcial. *Justicia: el poder sin poder*. Disponible en: http://www.desco.org.pe/recursos/sites/indice/215/845.pdf

3 Ver la historia fidedigna de la Ley 19.541 https://www.bcn.cl/historiadelaley/historia-de-la-ley/vista-expandida/6689/

4 Camhi, Rosa y Claudio Osorio (1994), «Justicia: Una Modernización Pendiente», en Cristián Larroulet, *Las Tareas de Hoy*, Santiago, Editorial Zig-Zag.

continente, plagado de gobiernos militares y guerras civiles, con su trágico legado en materia de violaciones a los derechos humanos, había devenido en una fuerte deslegitimación de los sistemas de justicia, incapaces de resguardar a los ciudadanos frente al poder.

Desde comienzos de los años noventa, Chile se suma al proceso regional de reformas a la justicia, incluyéndola como parte esencial de la agenda política de la transición. La propuesta de cambios incluía varias iniciativas legales, siendo la más significativa la creación de un Consejo Nacional de la Justicia, con el fin de alterar significativamente la estructura del gobierno judicial. Si bien, por las propias peculiaridades de la transición chilena, esa iniciativa fracasó, sí tuvieron más éxito las restantes, particularmente la que creaba una escuela judicial en el país.[5]

Que el cambio más trascendental a la justicia haya terminado siendo la creación de la Academia Judicial en Chile se alinea con lo que venía sucediendo en los restantes países de la región, pues una constante en todos ellos había sido, incluso antes que en Chile, la creación de escuelas judiciales.[6] El diagnóstico compartido en ese entonces era que muchos de los males de la justicia podían solucionarse con mejores jueces, entendido ello como sinónimo de jueces más capacitados.

Esta perspectiva adolecía de dos problemas, los que luego repercutieron en las escuelas judiciales creadas bajo tal premisa. El primero era que se trataba de un diagnóstico muy simple que no iba acompañado de un análisis más profundo sobre en qué se necesitaba capacitar a los jueces y, sobre todo, cómo hacerlo. De allí se siguió que muchas escuelas confeccionaron sus currículums a partir de los de las escuelas de derecho, reproduciendo los contenidos más típicos de las disciplinas jurídicas, sin centrarlos en las necesidades y problemas propios del quehacer judicial. Y, en cuanto al cómo, la tendencia fue replicar la enseñanza jurídica tradicional, memorística y formalista, sin desarrollar metodologías apropiadas para el traspaso de las destrezas que esa función requiere. Esta misma aproximación restó flexibilidad a las escuelas, tendiendo a convertirlas en instituciones pesadas y poco eficientes.

Pero, a mi juicio, el segundo problema es más complejo aún. La idea de que a través de la capacitación se pueda alcanzar una reforma institucional y funcional a los sistemas judiciales es lo que expertos en la materia califican como «optimismo pedagógico».[7] El cambio de una institución compleja, como la justicia, es sumamente dificultoso y para lograrlo es necesario abordar cuestiones estructurales, que exceden con mucho la mera capacitación de sus integrantes. La reforma judicial, cuestión que

5 Vargas, Juan Enrique (2018), «Informe sobre Chile», en Alberto Binder y Leonel González (directores), *Gobierno Judicial. Independencia y fortalecimiento del Poder Judicial en América Latina*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

6 Las escuelas judiciales en la región se crearon los siguientes años: Costa Rica y Guatemala (1981); Paraguay y Uruguay (1987); Honduras y Puerto Rico (1989); Bolivia, Ecuador, Nicaragua y Panamá (1993); México y Perú (1994), y Colombia y República Dominicana (1998).

7 Marensi, Inés (2002), «Un nuevo enfoque pedagógico para la capacitación judicial en América Latina», en *Revista Sistemas de Judiciales N.° 1*, Buenos Aires.

hoy no nos sorprende, depende fundamentalmente de políticas, del manejo de incentivos, de un fuerte liderazgo, de la inversión de recursos y, obviamente, del cambio del marco normativo bajo el cual se desarrollan esos sistemas judiciales. Si todo lo anterior se mantiene inalterado, la capacitación en una dirección distinta a lo establecido solo genera frustración, una gran distancia entre lo que se enseña y lo que se tiene y se puede hacer en la realidad concreta y cotidiana del tribunal. Por otra parte, y como es obvio, menos aún se pueden pretender cambios si simplemente se enseña a hacer las cosas reproduciéndolas tal como se hacen en la actualidad.

Naturalmente, nada de lo dicho puede interpretarse como un desconocimiento del importantísimo rol que juega la capacitación en una estrategia de cambios. De hecho, la capacitación es un acompañante ineludible de cualquier proceso de transformación, simplemente indispensable para que estos logren sus objetivos. La capacitación no es entonces «la reforma», ni siquiera un gatillador de esa reforma, pero no hay reforma posible sin la capacitación necesaria para implementarla. De hecho, si la reforma es realmente significativa requerirá de cambios culturales profundos para que sea exitosa y la capacitación es una de las vías más apropiadas para consolidarlos.

La consecuencia de la visión algo naíf en sus inicios de la capacitación, fue una suerte de desilusión con sus resultados, pues se pretendía algo que realmente ella no podía entregar. Lo peor de lo anterior es que, cuando más tarde se emprendieron reformas sustantivas que sí tocaban diversas aristas del funcionamiento judicial, las escuelas ya habían perdido mucha de su vitalidad e influencia, no estando siempre disponibles para acompañar esos procesos de cambios de la forma que se requería.

Afortunadamente, la experiencia chilena logró desprenderse de las consecuencias más negativas de esa tendencia regional. Básicamente gracias a que Chile llegó algo más tarde que otros países al proceso de reforma. La ley de la Academia se dicta en 1994, comenzando a operar en 1995, bastante después de la creación de varios de sus pares. Esto permitió aprender de las experiencias comparadas (como se decía, no del todo exitosas) y haber ensayado previamente metodologías de trabajo (de capacitación) antes de institucionalizarlas. En esto último debe destacarse el trabajo que se realizó desde 1991 en la Corporación de Promoción Universitaria, entidad que administró un proyecto en el área de la justicia, denominado «Capacitación, Gestión y Política Judicial», uno de cuyos componentes era el de la capacitación judicial. A lo largo de esos años y trabajando estrechamente con la Asociación Nacional de Magistrados y prestigiosos docentes, se elaboró una tipología de talleres de capacitación, los que se pusieron a prueba en repetidas ocasiones.[8] Ese tipo de capacitación, muy distinta a la tradicional, es la que recogió la ley que institucionalizó la Academia Judicial en Chile.

8 Correa, Jorge (1992), «El Poder Judicial en la encrucijada: estudios acerca de la Política Judicial en Chile», en *Cuadernos de Análisis Jurídico N.° 22*, pp. 105-154.

Son precisamente las particularidades y experiencias previas las que explican las principales características del modelo de capacitación judicial chilena, que pasaremos a explicar con más detalle.

II. El modelo de la Academia Judicial chilena

Una primera particularidad de la Academia es su estructura de gobierno corporativo. Por una parte, se tomó la decisión de no situar esta nueva institución al interior del Poder Judicial, dotándola así de grados importantes de autonomía frente a este. En otros países en que se había buscado algo similar, se siguió el camino de situar a las escuelas judiciales bajo el alero del Consejo Nacional de la Justicia, pero ello no era posible en Chile luego de haber fracasado la iniciativa que lo creaba. Siendo así, la solución que se ideó fue poner a la cabeza de esta nueva institución a una suerte de Consejo de la Justicia circunscrito a la órbita de la capacitación judicial, asegurando así recoger en ella los distintos puntos de vista y visiones sobre el quehacer judicial. La presidencia de dicho Consejo quedó en manos del el presidente de la Corte Suprema, lo que aseguraba un puente de alto nivel con la estructura normal de gobierno del Poder Judicial (el pleno de la Corte Suprema). Los demás integrantes también son de alto nivel, partiendo por el Ministro de Justicia (o al Subsecretario a falta de este). Otros cuatro miembros son integrantes del Poder Judicial: un ministro de la Corte Suprema, el fiscal judicial de esta, un representante de los miembros de la segunda categoría y un representante de la Asociación Nacional de Magistrados y Magistradas, asegurándose allí que haya una mayoría judicial en la máxima instancia de conducción de la Academia Judicial. Completan su integración el presidente de Colegio de Abogados, elegido entre sus pares, y dos académicos escogidos por el Presidente de la República y ratificados por el Senado. Su particular ubicación institucional, y el hecho de contar con un consejo de muy alto nivel, es lo que asegura la autonomía de la Academia Judicial y lo que, en buena medida, permite explicar que se haya convertido en un motor de innovación dentro de la justicia chilena, dándole un sello distintivo a sus actividades.

Otra diferencia significativa de la Academia, frente a otros modelos comparados, reside en la estructura de funcionamiento con la cual se la dotó, pues se trata de una institución muy liviana y flexible. De hecho, cuenta en la actualidad tan solo con treinta funcionarios en circunstancias que tiene que atender las necesidades de capacitación de los aproximadamente 11 mil integrantes del Poder Judicial que existen en el país. Obviamente, su equipo de trabajo no es el que asume las tareas docentes, sino las de gestión del proceso de capacitación. Los docentes no constituyen un cuerpo estable adscrito a la institución, sino que son contratados mediante concursos públicos para cada uno de los cursos o actividades que se realizan. Más allá de la flexibilidad que esto aporta, la principal ventaja es que permite convocar a la comunidad legal, específicamente a la comunidad académica, así como a los propios funcionarios judi-

ciales, para que asuman como profesores y aporten al quehacer de la escuela judicial. Más adelante nos detendremos en este punto.

Las competencias que se le entregaron a la Academia Judicial chilena no son las mismas que por regla general asumen sus pares en la región. Por una parte, ella no solo tiene la función de formar a los futuros integrantes del escalafón primario del Poder Judicial, sino también la de seleccionar a quienes podrán cursar tal programa de formación. Como se puede apreciar, la Academia tiene entonces la trascendental función de administrar la puerta de entrada al ejercicio de la función jurisdiccional, tarea de gran importancia institucional y que despierta los más variados intereses. Ya nos referiremos más adelante sobre cómo ha operado el mecanismo de selección.

Pero también en la capacitación continua el rol de la Academia Judicial es particular, desde el momento que alcanza no solo a quienes ejercen jurisdicción, sino que se extiende también a los restantes funcionarios del Poder Judicial, ya sean consejeros técnicos, administradores y jefes de unidad o empleados judiciales. En general, las escuelas judiciales se concentran solo en el primer grupo dada las particularidades de su estatuto y carrera profesional, muy distintos a los de cualquier otro funcionario, fundamentalmente por la independencia con que deben actuar. Capacitar a jueces implica un ejercicio muy particular. La forma de acercarse a los temas, fundamentalmente jurídicos, debe ser muy cuidadosa: no se trata de traspasar lineamientos imperativos, sino más bien herramientas para el razonamiento y la fundamentación que no necesariamente se traducen en soluciones únicas. Tratándose de la capacitación de otros funcionarios, los temas se abren en forma más intensa a diversas disciplinas, conforme a las distintas especificidades de sus funciones, y es posible el traspaso más imperativo de contenidos y formas de actuación.

Como era de esperarse, la importancia de las funciones que se le entregaron a esta nueva institución —completamente innovadoras en el sector y muy sensibles políticamente, a lo que se suma un cierto temor a cómo iba a ser recepcionada la capacitación continua en un sector tradicionalmente ajeno a ella— determinó el cariz que se le dio a su regulación y funcionamiento. Ello explica que, a diferencia de la formación inicial, que se estableció como imperativa (solo muy excepcionalmente es posible ingresar al Poder Judicial sin poseerla), la capacitación continua quedó mucho más débilmente regulada, dándosele un carácter voluntario. Realmente es considerada más como un derecho de los funcionarios que como un deber y, por lo tanto, se la hace girar más en torno a sus propios intereses que a las necesidades institucionales que pesan sobre el Poder Judicial. En otros términos, el énfasis está puesto más en el desarrollo personal de los integrantes del Poder Judicial que en el institucional. Prueba de lo anterior es que los funcionarios no están obligados a seguir los cursos, existiendo además una leve vinculación entre estos y la carrera funcionaria, siendo el único incentivo tener que haber postulado a un curso de la Academia para poder ser calificado en lista de mérito, mas no es necesario haber aprobado ese curso, realmente

ni siquiera es necesario haberlo efectivamente cursado. Conforme a la ley, los cursos de perfeccionamiento ni siquiera es necesario evaluarlos.[9]

Otra manifestación de las aprensiones que se estima podía despertar la incorporación de la capacitación continua es que cuestiones que normalmente debieran estar entregadas a un reglamento o a decisiones internas fueron consagradas legislativamente, lo que sucede con la duración de los cursos, la convocatoria a los mismos o la forma de contratación de los docentes. La limitación a la duración mínima y máxima de los cursos,[10] unido a que la Academia no está facultada para otorgar grados académicos, constituye una limitación importante en momentos que estos son ampliamente valorados por nuestros destinatarios y muy considerados en sus carreras profesionales. Detrás de esta limitación está la intención de no convertir a la Academia en competidor de los postgrados universitarios.[11]

III. La disyuntiva entre generar cambios y la transmisión de un oficio

Como se indicaba en un comienzo, la creación de la Academia Judicial respondía a un extendido consenso sobre la necesidad de introducir cambios profundos a la función judicial, atribuyéndole a la institución un rol muy importante en la promoción y concreción de tales transformaciones. Ya se dijo que las instituciones de capacitación, por sí y miradas aisladamente, no tienen la aptitud de gatillar cambios, siendo más bien su función acompañarlos, sirviendo de instrumento —uno muy importante— para su materialización.

A este importante argumento que invita a ser menos ambiciosos a la hora de buscar cambios a través de la capacitación, se une otro no menos relevante. La función judicial constituye un oficio con características muy particulares, que requiere el desarrollo de competencias muy específicas para poder ser asumido con propiedad y efectividad. Nos referimos, entre otras, a competencias relativas al razonamiento judicial, la

9 Un estudio de 1999, encargado a la Universidad Diego Portales para medir el impacto del Programa de Perfeccionamiento señalaba ya en los primeros años de la Academia que «es indispensable, para que la capacitación cumpla con sus objetivos, que ella se vea rodeada de un conjunto eficaz de incentivos, positivos y negativos, que la promuevan y refuercen. Ello se dificulta actualmente por la muy débil vinculación entre esta y la carrera judicial. La única relación que hoy existe entre ambas es el requisito de postular anualmente a las actividades de perfeccionamiento por el número de horas que fije el Consejo de la Academia. Por otra parte, la Academia no evalúa propiamente a los alumnos en los cursos, simplemente constata, conforme a lo que dice su ley constitutiva, la "participación efectiva" por parte de quienes tomaron los cursos. Vale decir, cumplir con el requisito legal hoy en día es muy simple, basta con postular y, en el caso de ser seleccionado a un curso, participar efectivamente en él. En nada cambia la situación, ni mejora ni empeora, la actitud del funcionario que se interesa más o menos por el curso, que aprende más o menos con él, en fin que aplica más o menos lo aprendido», pp. 76 y 77.

10 Según el artículo 15 de la ley constitutiva de la Academia, sus cursos de perfeccionamiento no pueden tener una duración inferior a «seis horas de trabajo efectivo en cada uno de los días hábiles que comprenda o de tres horas si este fuera sábado». Luego se agrega que esos cursos «no pueden exceder de dos semanas de duración».

11 Otro ejemplo de lo que venimos diciendo sucede con el sistema de postulaciones que lleva a resultados contraintuitivos, pues la ley dispone que para el caso de que «existieren más postulantes que cupos, el orden de prioridad quedará determinado por la última calificación anual del funcionario», es decir, el mejor calificado que, en principio, sería el que menos requiere de capacitación, prefiere al peor, quien probablemente sea el que más la necesite.

argumentación, la fundamentación de las sentencias, la conducción de las audiencias, la capacidad de detectar y lidiar con desafíos éticos, la gestión de los casos, etcétera.[12] Como puede fácilmente apreciarse, se trata de competencias distintas a las que son objeto de preocupación fundamental en la formación de pre y posgrado en las facultades de derecho. Es precisamente para el desarrollo de estas habilidades y destrezas que se requiere de una escuela judicial, pues no hay otra entidad con tal misión. Y, ¿quién está en mejor posición de transmitir tales competencias? Naturalmente, quien las conoce al detalle al haberlas ejercido, pues no se trata de conocimientos que se puedan adquirir teóricamente, sino de prácticas que solo se desarrollan a través del ejercicio. Ello explica que una parte fundamental del currículum de formación esté constituido por instancias prácticas que se realizan en los tribunales, donde un juez asume el rol de tutor. De forma unánime a través del tiempo nuestros egresados califican esas prácticas como la parte más útil para su trabajo futuro de todo el programa de formación.

El problema o la posible contradicción salta a la vista, ¿cómo es posible entonces lograr cambios si lo que se hace es reproducir lo que actualmente se hace? Y, si se abandonara tal estrategia, ¿cómo sería posible enseñar un oficio sin considerar la forma en que cotidianamente se ejerce?

Es precisamente este uno de los principales desafíos que debió experimentar la institución. Pues si lo que se buscaba era un cambio radical, la tentación habría sido hacer *tabula rasa* de lo que existía y entregar la definición de los contenidos y la función de formar a personas «no contaminadas» por las prácticas vigentes.

Pero no solo por razones prácticas era imposible que la Academia se hubiera propuesto asumir sus tareas de esa manera. Se enfrentaba, por lo pronto, a un Poder Judicial en funciones, que día a día ejecutaba sus tareas y debía seguir haciéndolo sin parar. Pero más importante aún, hubiera sido un error de proporciones, pues nuestro Poder Judicial, a la par de enfrentar problemas y necesidades de mejoras, también acumulaba una valiosa experiencia institucional, generada a través de toda su historia, así como un conjunto de jueces y funcionarios con vastos conocimientos y destrezas que era imprescindible aprovechar.

Así que, en definitiva, lo que ha debido hacer la Academia es conciliar tradición y cambio. Ello supone sumar y aprovechar la experiencia interna acumulada, sometiéndola siempre a un análisis crítico y contrastándola con visiones externas que puedan enriquecerla.

Tales visiones externas la Academia las fue a buscar principalmente del mundo académico,[13] lo que le exigía tejer una relación estrecha con las universidades y sus docentes. Como antes se indicó, la Academia no cuenta con un cuerpo docente esta-

12 Es posible encontrar una definición más precisa de esas competencias en el perfil de egreso que la Academia Judicial ha definido para el Programa de Formación, el que se encuentra disponible en: https://academiajudicial.cl/programas/formacion/.

13 Complementariamente, también lo ha hecho desde la profesión legal.

ble, nutriéndose para su actividades en buena medida de los docentes de las facultades de derecho del país. La ventaja de los académicos es, naturalmente, su capacidad de reflexión y su mayor apertura y conocimiento de otras realidades y sistemas, entre las que se encuentran valiosas experiencias comparadas. Todo ello permite introducir grados importantes de innovación, muy necesarios a la hora de implementar reformas y programas de capacitación.

Debe considerarse que la Academia Judicial surge en momentos en que la propia docencia universitaria estaba experimentando cambios, moviéndose hacia mayores grados de profesionalización, en manos de profesores con postgrados, muchos de ellos doctores, y con jornada completa. Se trata de una realidad muy distinta a lo que se vivía previamente, en que los docentes eran fundamentalmente litigantes que destinaban solo una fracción de su tiempo a enseñar. Esta evolución de la docencia universitaria ha permitido acceder a más profesores y con mayor nivel de preparación, así como con la capacidad para desarrollar investigaciones bajo estándares exigentes en el ámbito del derecho. Entraña, eso sí, consecuencias menos positivas para el ejercicio profesional, desde el momento en que los incentivos que operan sobre los investigadores profesionales tienden a alejarlos muchas veces del foro, de sus realidades y problemas, para pasar a interactuar más entre ellos, en torno a problemas que son desafiantes desde el punto de vista disciplinario, pero que no necesariamente son los de mayor interés y ocurrencia en tribunales.

En ese contexto es posible calificar como virtuosa la relación que se ha ido construyendo entre la Academia Judicial y las universidades. Puesto que, al mismo tiempo que la primera se ha nutrido de los profesores universitarios para la realización de sus actividades docentes, ha ido acercando nuevamente a la facultades de derecho al funcionamiento concreto del sistema judicial. Los cursos de la Academia se construyen a partir de la detección de necesidades concretas de los tribunales en su funcionamiento, pidiéndoles a los docentes que se hagan cargo de ellas, de los problemas y nudos críticos detectados, actualizando al mismo tiempo los conocimientos de los jueces y juezas. Así el conocimiento generado en las universidades fluye en beneficio de la judicatura. Pero, al mismo tiempo, los problemas de la judicatura y, en particular, el trabajo que ella produce —fundamentalmente su jurisprudencia— pasan a ejercer un rol más importante en el trabajo de esos profesores, influyendo tanto en la investigación que realizan, como en su docencia. En este flujo de ida y vueltas, jurisprudencia y docencia mutuamente se potencian y mejoran.

Buen ejemplo de esta virtuosa relación es lo que se ha producido a propósito de la elaboración de los materiales docentes que encarga la Academia como instrumentos de apoyo a su docencia.[14] Gran parte de esos materiales son elaborados por

14 A agosto de 2024, la Academia Judicial ha publicado 70 materiales docentes, 24 fichas de actualización normativa y 5 compilados normativos, todos los cuales pueden ser descargados gratuitamente de la página web: https://academiajudicial.cl/nuestros-recursos/.

docentes universitarios, que resumen el estado del arte de las respectivas disciplinas y se hacen cargo de la jurisprudencia nacional e internacional más avanzada en la materia y de los problemas concretos que experimenta el sistema judicial. Hoy en día estos textos no solo se emplean en nuestros cursos, sino también en la docencia universitaria. Algo parecido ocurre con las guías para la conducción de audiencias en la justicia reformada que desde hace unos años viene elaborando nuestra institución. Si bien ellas también se elaboraron pensando en las necesidades de capacitación internas del Poder Judicial, resumiendo las mejores prácticas judiciales en la materia, tenemos noticia de su creciente uso en las cátedras universitarias de litigación.

En cualquier caso, la Academia Judicial no ha hecho descansar sus actividades de capacitación solo en profesores universitarios, pues un número importante de sus docentes son y han sido jueces (algunos de los cuales, a su vez, son también docentes universitarios), ya sea obrando como docentes, facilitadores o como tutores de pasantías, etapa clave como se ha dicho en el proceso de formación. Esa ha sido la vía para traer la experiencia judicial a la capacitación, aprovechando la mayor cercanía y la capacidad de contextualizar de mejor manera que entregan los pares. De hecho, hay cursos que por ser muy propios y particulares de la función judicial, solo son impartidos por jueces, como es el caso del de redacción de sentencias judiciales.

Por otra parte, una práctica especialmente acertada es la que hemos seguido en algunos cursos en que ex profeso constituimos equipos mixtos, integrados por docentes académicos y judiciales, logrando combinar ambas miradas. Es lo que hacemos, por ejemplo, en los módulos y talleres del programa de habilitación para los cargos de ministro o ministra de corte, participando en cada uno de ellos un ministro y un profesor universitario.

IV. El establecimiento de un sistema de selección objetivo, competitivo y transparente

Antes siquiera de empezar a implementar su oferta y estrategia docente, la Academia Judicial tuvo que enfrentar un primer desafío que realmente marcaría su trabajo futuro y su contribución al Poder Judicial. Nos referimos al diseño y ejecución de un sistema de selección de quienes iban a cursar el programa de formación, que no es otra cosa que la puerta de entrada a la función jurisdiccional en el país, pues solo quienes lo hayan cursado pueden optar a desempeñar esas importantes funciones.[15] Se trataba entonces de regular la vía de ingreso a la judicatura de un forma que asegurara, de manera efectiva, que los mejores pudieran acceder a ella, a través de un procedimiento competitivo, objetivo, transparente y eficiente. Lo que se ha logrado

15 Existen excepciones de no concurrir candidatos que cumplan con tal requisito, pero su ocurrencia práctica es bastante infrecuente.

en esta materia, principalmente obra de los integrantes del Consejo Directivo y de la dirección con que se estrenó la institución, constituye probablemente el aporte de la Academia Judicial más palpable y con mayor reconocimiento dentro de la comunidad legal.

Como se sabe, los sistema de designaciones judiciales son en todas partes objeto de crítica y debate permanentes, de lo cual Chile no ha sido la excepción. De hecho, durante largos años han estado discutiéndose alternativas de mejora, siendo la Asociación Nacional de Magistrados y Magistradas la que ha promovido la mayoría de ellas. Algunos cambios se han materializado, como el operado en 1997 sobre el mecanismo de designación de los ministros de la Corte Suprema, que sumó la intervención del Senado a la del Presidente de la República y la propia Corte.[16] Pero la gran mayoría de las iniciativas no se han concretado, como sucedió con la propuesta efectuada durante el gobierno del presidente Sebastián Piñera[17] y la de los sucesivos procesos para la elaboración de una nueva Constitución.[18] La propia Corte Suprema ha señalado desde hace un tiempo —y reiterado periódicamente— la necesidad de introducir cambios al sistema.[19] Más allá de las diferencias en las soluciones contenidas en esas propuestas, ellas tienen en común develar una profunda insatisfacción con la forma como opera actualmente el sistema de designaciones judiciales en el país. Resulta especialmente notable que, en ese contexto, nunca haya sido criticada ni tratada de cambiar la forma como interviene la Academia Judicial en la fase previa que condiciona todo el proceso posterior.[20] Ello es la mejor prueba de que nuestra institución ha logrado cumplir cabalmente su cometido, dando garantías de administrar un sistema técnicamente bien elaborado, que ha estado inmune a las presiones y a las consideraciones externas que generalmente desvirtúan los procesos de selección. Ese es uno de los principales activos de la Academia Judicial que es indispensable resguardar.

La importancia de establecer un adecuado sistema de selección de los futuros jueces parece obvia. Naturalmente, la calidad del trabajo judicial depende de los méritos

16 La reforma constitucional relativa al Poder Judicial consta en la Ley 19.541, disponible en: https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=81905.

17 «Presidente Piñera y Ministro Larraín presentan una nueva Reforma Procesal Civil, y un proyecto para cambiar el Sistema de Nombramiento de Jueces», Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 16 de abril de 2021, disponible en; https://www.minjusticia.gob.cl/presidente-pinera-y-ministro-larrain-presentan-una-nueva-reforma-procesal-civil-y-un-proyecto-para-cambiar-el-sistema-de-nombramiento-de-jueces/.

18 Tanto la propuesta del 2022 (https://www.chileconvencion.cl/wp-content/uploads/2022/07/Texto-Definitivo-CPR-2022-Tapas.pdf), como la del 2023 (https://www.procesoconstitucional.cl/wp-content/uploads/2023/04/Texto_aprobado_en-general_12.04.23.pdf) introducían profundas modificaciones en el sistema de designaciones, principalmente en cuanto al órgano encargado de hacerlas.

19 Puede verse al respecto la declaración pública del Pleno de la Corte Suprema del 26 de marzo de 2024, disponible en: https://www.pjud.cl/prensa-y-comunicaciones/noticias-del-poder-judicial/106551.

20 De hecho, en las dos propuestas de reforma constitucional antes mencionadas, la selección previa a cargo de la Academia Judicial no sufría cambios, pese a lo profundas que eran las transformaciones para la designación en propiedad de los cargos judiciales titulares. Ello da cuenta de que la crítica se centra más bien en cómo operan las promociones dentro de la carrera judicial, no en el ingreso propiamente tal.

de quienes lo realizan. Pero es necesario ir más allá y no quedarse en esta constatación evidente. La independencia judicial, el máximo valor que debe encarnar un sistema de justicia para asegurar resoluciones imparciales, depende en gran medida de que los jueces no le deben sus cargos a ninguna persona, ya sea externa al Poder Judicial o integrante del mismo, sino que tienen la confianza y seguridad de que se lo han ganado exclusivamente por sus propios méritos. Excluir todo tipo de tráfico de influencias, sacar de la ecuación factores ajenos al proceso como los contactos, las relaciones de parentesco o de amistad o de cualquier otro tipo, es lo que vino a hacer la Academia Judicial. Ello lo logró estableciendo un sistema de selección con reglas claras, que descansa en exámenes de conocimientos, diversas pruebas psicométricas y entrevistas en profundidad en manos de su Consejo. Cada una de estas etapas ha sido rigurosamente diseñada y ha sido objeto de constantes evaluaciones y correcciones de forma de ir perfeccionándolas, pero en lo medular el sistema desde sus inicios cumple muy satisfactoriamente con los estándares que desde un comienzo se le exigieron.

Naturalmente hay aspectos en que todavía es posible seguir mejorando, tareas que estamos abordando. Si bien los postulantes a cada programa son muchos (un promedio superior a 500 para 24 vacantes, lo que da cuenta del alto nivel de competitividad y selectividad), podríamos avanzar más en el reclutamiento atrayendo a los mejores egresados de las facultades y aumentando los postulantes nuevos en cada concurso. Las pruebas de conocimientos también las estamos interviniendo para medir más aplicación del derecho que simple memoria y en los psicométricos queremos evaluar dimensiones de pensamiento crítico que antes no considerábamos. Estos desafíos se ven acrecentados por la constante demanda desde el Poder Judicial de contar con más egresados de la Academia, lo que nos ha llevado a incrementar el número de programas que ofrecemos anualmente (si en un momento era solo uno, el próximo año ya serán cuatro), lo que implica no solo un estresante desafío de gestión para una institución tan pequeña como la Academia, sino aún más importante, un riesgo relevante de terminar bajando los estándares, cuestión a la que el Consejo Directivo de la Academia siempre se ha resistido.

V. La capacitación al servicio de las reformas judiciales

Decíamos en un comienzo que la creación de una escuela judicial no podía entenderse en sí misma como *la* reforma judicial, sin perjuicio de lo cual se trata de una herramienta clave para implementar cualquiera reforma que se intente respecto a este importante sector del Estado. Por ello resultó especialmente oportuna su creación en momentos en que el país inició los cambios más profundos en su historia a su sistema de justicia.

En la década de los noventa, una vez fracasada la primera ola de reformas de carácter más bien institucionales, se generó un nuevo impulso de transformación al

sector de justicia con un giro muy importante en su metodología e instrumentos. La nueva ola de reformas puso el acento en los cambios procesales, introduciendo en todos ellos el paradigma de la oralidad. Los cambios comenzaron por la justicia penal, que era la que probablemente mostraba mayores problemas en su funcionamiento, con un impacto social más agudo. Las transformaciones propuestas fueron de gran profundidad, yendo mucho más allá de lo que una mirada puramente adjetiva atribuiría a los procedimientos, pues implicaban alterar la forma como se concebía el rol judicial, cambiando de un modelo de corte inquisitivo a uno acusatorio. A la reforma penal, le siguieron otras en materia de familia y laboral. El proceso de reforma no ha podido completarse, pues aún falta la transformación de la justicia civil, lo que constituye una verdadera asignatura pendiente en el país.

El efecto expansivo de estos cambios se extendió a la estructura de los tribunales (pasando de los juzgados unipersonales a los corporativos), al modelo a través del cual se gestionaban (incorporando una administración profesional), a la infraestructura para su funcionamiento (lo que requirió materializar una cuantiosa inversión) y al tamaño mismo del servicio de justicia, lo que implicó seleccionar y formar un contingente relevante de nuevos jueces y funcionarios, a la par de seleccionar a quiénes podían pasar del sistema antiguo al nuevo (proceso en el que la capacitación jugó también un rol muy relevante).

En toda esta tarea a la Academia Judicial le tocó asumir un rol determinante, pese a que aún se trataba de una institución nueva, casi en proceso de instalación (la Academia comienza a funcionar en 1995 y la reforma comenzó a implementarse en las primeras regiones del 2000). A la par, la Academia tuvo que asumir varios desafíos indispensables para poder contribuir eficazmente en este proceso. El primero de ellos fue definir un modelo de capacitación apropiado para transmitir los conocimientos y, fundamentalmente, las destrezas necesarias para el nuevo sistema procesal, llevando a un nivel operativo los principios y normas muy generales que contenían las nuevas leyes. Incorporar en esas capacitaciones, sin excepciones, la lógica de la litigación y de la resolución de todas las cuestiones en audiencias, eliminando completamente los expedientes judiciales como método de trabajo, fue la principal contribución que se hizo desde la capacitación a que la reforma fuera exitosa. Y no se trataba de algo trivial, como lo comprueba la situación de los restantes países de la región, que si bien hicieron cambios legales en el mismo sentido, en los hechos no tuvieron la capacidad real de alterar la forma como se realiza de trabajo judicial, manteniendo en la práctica la lógica de la tramitación de expedientes, precisamente por no hacerse cargo de estas cuestiones y no proponer y capacitar en un modelo alternativo de funcionamiento.

El segundo desafío fue operativizar ese modelo a través de una estrategia concreta de capacitación que resultara viable en términos de tiempos y costos, lo que llevó a diseñar un conjunto concatenado de cursos y a preparar monitores judiciales para que pudieran intervenir en ellos, forzando por primera vez la constitución de

equipos mixtos (académicos más un judicial capacitado como monitor), lo que demostraría ser enormemente virtuoso.

El tercer desafío apuntaba no al perfeccionamiento de los jueces actuales, sino a la formación de nuevos jueces que, como ya se ha dicho, demandaba el nuevo sistema, lo que implicó realizar una cantidad inédita de programas de formación en un breve período de años.

Como adelantábamos, a la reforma procesal penal le siguió una a la justicia de familia, aunque en este caso la implementación se hizo más compleja, haciéndose necesarios nuevos ajustes legales y operativos para que pudiera cumplir efectivamente sus objetivos. La Academia también extrajo lecciones de ese proceso más arduo de implementación, básicamente sobre la necesidad de transmitir un discurso único sobre cómo ejercer los roles en el nuevo sistema, lo que no es fácil de lograr cuando se trabaja con diversos equipos docentes, que no necesariamente comparten una misma lectura de las normas. Finalmente, a la reforma de familia le siguió una laboral, cuya implementación, esta vez sí, fue más expedita.

En todas estas experiencias la Academia fue un instrumento esencial para concretar los cambios, afrontándolos entonces con una perspectiva bien distinta a la normal de sus cursos de perfeccionamiento: ya no se trataba de capacitaciones voluntarias, sobre las carencias que autodetectaban los mismos funcionarios, sino de programas ideados en función de los objetivos de una política pública democráticamente aprobada, exigible a todos los funcionarios judiciales, cuya necesidad de ser habilitados por parte de la Academia en las nuevas técnicas se consagró legalmente.

Desde el punto de vista de la extensión y trascendencia, sin dudas esas son las experiencias más intensas de capacitación en que se involucró la Academia. Pero distan de ser las únicas. En los años que siguieron son innumerables las reformas que se han introducido al derecho sustantivo y a los procedimientos que nos han demandado esfuerzos particulares de capacitación de los operadores judiciales. Muchas de las nuevas leyes han expresamente exigido la especialización de los jueces o funcionarios que están llamados a aplicarlas, lo que ha implicado que la Academia le solicite a la Corte Suprema que establezca la obligatoriedad de tales capacitaciones. Esto es lo que ha sucedido con las nuevas leyes de insolvencia y reemprendimiento, o con la que creó un nuevo sistema de entrevistas videograbadas en el caso de niños, niñas y adolescentes sometidos al proceso penal, y más recientemente con los cambios a la ley de responsabilidad penal adolescente. Todas estas campañas de capacitación han demandado grandes esfuerzos por parte de la Academia Judicial, desarrollando una infinidad de cursos para cubrir la totalidad de los destinatarios potenciales, los cuales son muchos tratándose de un Poder Judicial numeroso como es el chileno hoy.

Hoy nos es más fácil dar cumplimiento al objetivo de brindar capacitaciones masivas y homogéneas ante estos cambios legales, pues hemos desarrollado una fuerte experiencia en la capacitación en línea. Este tipo de curso, si bien demanda

mayores esfuerzos en su desarrollo, tiene la ventaja que luego puede ser replicado las veces que se requiera, sin perjuicio de que sea necesario ir ajustándolo para mejorarlo o actualizarlo. Lo anterior permite asegurar que los distintos funcionarios reciben un discurso homogéneo sobre los alcances de los cambios legislativos, lo que, sin poner en cuestión la independencia judicial, hace más probable una interpretación de los mismos que se concilie de mejor manera con el principio de igualdad ante la ley.

Un paso más allá y complementario es el que hemos dado recientemente con la capacitación en responsabilidad penal adolescente, en que los cursos en línea destinados principalmente a traspasar conocimientos sobre los cambios legales son complementados con talleres presenciales destinados a generar las destrezas necesarias para su implementación en las audiencias. Este sistema de capacitación tipo *b-learning* es una modalidad que pretendemos explotar más.

Tan significativo como en el caso de las reformas legales, ha sido el desafío que ha debido asumir la Academia judicial en capacitar en materia de obligaciones internacionales que pesan sobre el Estado chileno. En los últimos tiempos, una serie de tratados internacionales, recomendaciones de organismos de seguimiento de los mismos y, sobre todo, acuerdos de solución amistosa y sentencias del sistema interamericano de derechos humanos, han establecido numerosas exigencias de capacitación cuyos destinatarios son jueces y otros funcionarios judiciales. Al estar comprometida la responsabilidad internacional del Estado de Chile en el cumplimiento de estas obligaciones, la Academia tiene el deber de desarrollar los cursos necesarios para abordarlas o de incluirlas en las actividades de capacitación ya existentes sobre temas atingentes. En la práctica, ello se ha traducido en que hoy día un porcentaje importante de nuestros cursos abordan este tipo de obligaciones internacionales. Sin embargo, la incorporación de los contenidos exigidos en ellos no basta para dar por cumplido el deber que se le impone a nuestro país, pues siendo voluntaria la capacitación no podemos forzar a todos quienes debieran ser sus destinatarios a cursarlas. Nuevamente la vía de que la Corte Suprema decida la obligatoriedad de algunas capacitaciones, como lo que recientemente ha sucedido con el curso sobre violencia contra la mujer, permite paliar en alguna medida este déficit, aunque claramente no resulta suficiente pues hay muchos temas que han quedado fuera de tal exigencia.

VI. Desafíos actuales de la Academia Judicial

En esta etapa de su desarrollo institucional, cumplidos ya treinta años desde su creación, la Academia Judicial cuenta con suficiente experiencia institucional y con un posicionamiento claro dentro de la comunidad legal y del sistema de justicia en particular, como para promover cambios y asumir nuevos desafíos que permitan expandir sus logros y las ventajas que entraña un sistema de capacitación adecuadamente estructurado. Esta necesidad de ajustes se explica también porque el Poder Ju-

dicial al que la Academia debe servir es muy distinto hoy al que existía al momento en que la Academia se creó. Reiteramos lo ya dicho anteriormente, en el sentido de que la Academia se crea en forma previa al inicio del proceso de reformas judiciales que transformaron no solo el funcionamiento del Poder Judicial, sino también su tamaño y condiciones de operación. Un Poder Judicial que, además, no se había enfrentado sistemáticamente a la capacitación, por lo que desconocía sus alcances y la forma de asimilarla institucionalmente, coordinándola con sus desafíos legales y estratégicos. Por otra parte, el impacto público de la justicia es hoy mucho más significativo, por el volumen y tipo de asuntos que llegan a su conocimiento y, sobre todo, por las consecuencias sistémicas que pueden tener sus decisiones para el desarrollo económico y social del país.

A la Academia le queda mucho por mejorar aún en la calidad y oportunidad de su oferta docente y en el impacto de la misma sobre el quehacer judicial. Por supuesto, la gran mayoría de los desafíos en ese sentido son operativos y tienen que ver con el trabajo cotidiano de la institución, pero los hay que tienen un carácter más estructural, pues se vinculan a definiciones básicas de su quehacer que tienen rango normativo. Solo interviniendo en esas regulaciones la Academia quedará habilitada para hacer lo que el sistema de justicia de hoy le demanda que haga. Revisemos los cambios que, a nuestro juicio, se hacen necesarios.

Sin desconocer que una de las más indubitadas contribuciones de la Academia al sistema de judicial nacional es la elevación de los estándares de ingreso a la carrera judicial, claramente hay cuestiones en el diseño de ese sistema que urge perfeccionar, pues realmente no existe un nexo estrecho, jurídicamente vinculante, entre lo que hace la Academia Judicial en la formación y las necesidades del Poder Judicial en términos de cobertura. La relación actual se limita, por un lado, a exigir haber aprobado el Programa de Formación de la Academia para ingresar al escalafón primario del Poder Judicial. Por otra parte, los egresados de ese programa tienen la obligación de postular a cargos titulares del escalafón primario del Poder Judicial dentro de los dos años siguientes a su egreso, bajo la sanción de tener que devolver los costos del programa y la beca recibida.

Esta vinculación pudiera ser mucho más estrecha si los egresados derechamente ingresaran, en forma automática, al escalafón primario del Poder Judicial, no quedando entonces supeditada esa incorporación a sus decisiones voluntarias de postulación, las que siempre tienen un contenido estratégico. En los hechos, esta situación ha generado dos órdenes de problemas. Por una parte, pueden pasar períodos de tiempo relativamente prolongados entre el egreso de un alumno y el que adquiera la titularidad de un cargo judicial, período que puede ser, en casos más extremos, de hasta diez años. Si bien en ello pueden influir las propias decisiones de los egresados, en cuanto a qué cargo y dónde postular, en la práctica esta desconexión temporal se constituye en un desincentivo para atraer mejores candidatos a cursar el programa de formación.

Por otra parte, en los últimos años el Poder Judicial ha aumentado significativamente sus necesidades de jueces suplentes e interinos, posiciones que satisface, pero solo parcialmente, con egresados de la Academia. Pues siendo voluntaria la decisión de los egresados de postular a esas suplencias e interinatos, ellos pueden privilegiar las plazas que les resultan más atractivas, ya sea por las condiciones de la zona o por las posibilidades concretas de acceder luego a un cargo titular. De modo que de manera constante van quedando, fundamentalmente en localidades apartadas y cargos más bajos del escalafón, cargos de suplentes sin cubrir por egresados de la Academia, lo que genera un malestar creciente en el Poder Judicial. En la situación actual, la Academia no puede simplemente ampliar sus vacantes para que haya más egresados disponibles para asumir esas posiciones, pues su misión legal es satisfacer las necesidades de cargos titulares del Poder Judicial —y no de suplentes— y estas sí las cubre y en exceso. Si simplemente aumentara los cupos, bajo el sistema actual, lo que estaría generando sería mayores dificultades y esperas para poder adquirir la titularidad, haciendo aún menos atractivo ingresar al programa de formación, a la par de tener que, necesariamente, bajar los estándares de selección.

En otros términos, para que cursar el programa de formación de la Academia sea atractivo para los mejores abogados, debe estar asociado a empleos ciertos, bajo condiciones predefinidas y no condicionadas a que haya o no suplencias que cubrir o se produzca un nombramiento bajo titularidad. Y, desde el punto de vista del Poder Judicial, esos egresados debieran ser suficientes y poder ser destinados a los cargos donde se presenten las necesidades, sin quedar condicionados a sus intereses o decisiones personales.

Un cambio de esta naturaleza requiere modificaciones a la ley de la Academia y al Código Orgánico de Tribunales, creando una nueva categoría en la base del escalafón primario a la cual se incorporen estos egresados. Naturalmente ello tiene impacto presupuestario, aunque no muy significativo según las estimaciones que hemos trabajado en conjunto con la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

Si el primer e imprescindible cambio a la ley constitutiva de la Academia Judicial apunta a la formación, el segundo debe afectar de manera radical la forma como se concibe la capacitación continua que ofrece nuestra institución. Ya antes explicamos las razones por la cuales el sistema en sus inicios vio la capacitación más como una vehículo de desarrollo personal que institucional. Hoy en día, luego de la experiencia de múltiples y profundas reformas al sistema de justicia y conociendo lo indispensable que es la capacitación para que efectivamente ellas puedan cumplir con sus objetivos, existe conciencia de que es imprescindible concebir esta como una exigencia ética y profesional para poder ejercer correctamente los cargos judiciales. La capacitación debe entenderse más que como un derecho, como un deber y si bien sus destinatarios inmediatos son los funcionarios judiciales, sus beneficiarios últimos no deben ser otros que los justiciables, a los cuales les debemos una justicia de mejor calidad y oportunidad.

Vincular la capacitación con las necesidades institucionales implica atender con ella los requerimientos que vienen desde el legislador o de las obligaciones internacionales que asume el Estado de Chile. Se diga o no expresamente en ellas que existe una obligación de capacitar, es algo que debe subentenderse, pues sin capacitación no es simplemente posible implementar tales normas y obligaciones. Pero va más allá de lo anterior. También implica definir los requerimientos de capacitación asociados a cada cargo o agrupaciones de cargos judiciales, especificando las competencias que deben exhibir los funcionarios durante su progresión profesional.

De allí que la Academia debiera cambiar profundamente su oferta docente, de entregar un catálogo de cursos anuales, debiera pasar a construir verdaderos currículum de capacitación asociados a cada cargo y al tiempo que llevan ejerciéndolo jueces y funcionarios.

La propuesta anterior no implica suprimir completamente las decisiones voluntarias de nuestros destinatarios de capacitación, aunque sí supeditarlas a las institucionales. Significa, por otra parte, ser más flexibles en cómo se entiende la educación continua, sin asociarla necesariamente a un tipo determinado de capacitación o a una duración específica de esta. Así, dependiendo de las necesidades del cargo, o de los procesos de reforma en marcha, puede haber algunos que requieran varios cursos en el año (algunos de transmisión de conocimientos, otros tipo talleres). Esos cursos podrán ser breves o más extensos dependiendo de los contenidos a tratar y de las competencias a desarrollar, todo ello vinculado a las metodologías pedagógicas escogidas.

En una dimensión distinta a la anterior, asociada ya no a los temas institucionales sino propiamente al trabajo docente que nos corresponde, el desafío más relevante que tiene por delante la Academia es avanzar en la generación de cambios concretos y medibles en el trabajo judicial. Es lo que en pedagogía se conoce como transferencia, que se define como «la capacidad de los individuos para aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en un contexto de aprendizaje a un entorno laboral...».[21] Naturalmente el esfuerzo de capacitación no se agota o satisface con que los capacitados aprendan los conocimientos y competencias que se les transmiten. Si efectivamente aquella obedece a necesidades institucionales y no de mero desarrollo personal, lo que persigue es que el trabajo se haga de otra manera, se haga mejor. Si ello no sucede luego de la capacitación, el esfuerzo y los recursos empleados en ella no habrán logrado su cometido.[22]

---

21 Colquitt, J. A., LePine, J. A., y Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707.

22 En el mismo informe de la Diego Portales antes citado, se afirma: «Aun cuando pudiera pensarse que los cambios a nivel personal detectados debieran redundar en beneficios institucionales, es decir, que las mejoras de cada uno de los funcionarios debieran repercutir en la forma como hacen su trabajo y, por ende, en el producto final que entrega el sistema, algo se produce en el Poder Judicial que impide tal relación. A lo largo del estudio queda claro que ese algo no es otra cosa que una desvinculación entre la capacitación y las políticas judiciales. La malla curricular de la Academia, los objetivos de los cursos, sus contenidos y participantes, no son definidos en función de una estrategia sobre el funcionamiento del Poder Judicial. Esta desconexión es la que mediatiza y a veces difumina los impactos de la capacitación», p. 70.

En el plano judicial esto es particularmente claro. Pensemos simplemente en lo que se espera de una capacitación en una modificación legal o en un compromiso internacional o, simplemente, en la resolución de un nudo crítico en la operatoria de los tribunales. Con ella no se persigue simplemente que los destinatarios sepan algo que antes ignoraban, se persigue derechamente que el cambio legal se implemente, que la obligación internacional se cumpla y que el nudo crítico se resuelva. En otros términos, se espera que con la capacitación algo nuevo y distinto pase en los tribunales, que, en alguna medida, el trabajo judicial cambie.

Naturalmente esto supone un proceso de capacitación bien estructurado: que esté clara la necesidad que se va a atacar, que la actividad esté correctamente diseñada, que los docentes y tutores cuenten con las herramientas para ejercer su rol y que la actividad se desenvuelva conforme a lo planificado. Todo ello es lo que hoy hace la Academia, pero no es suficiente para asegurar transferencia. Según indica la literatura, ella además exige incentivos claros asociados al proceso de capacitación (por ejemplo, a través de su estrecha vinculación a la carrera de los funcionarios), lo que implica que la capacitación sea evaluada e implica también que todos quienes tengan que jugar un rol en el cambio esperado reciban efectivamente la capacitación (aquí nuevamente entra a jugar la obligatoriedad de las actividades).

Pero también hay un tercer nivel que se requiere trabajar si se busca transferencia, nivel aún más complejo para la Academia por no formar parte del Poder Judicial, que se vincula a las condiciones institucionales necesarias para que los cambios que busca la transferencia se puedan hacer efectivos. En este nivel aparecen factores como el liderazgo interno, la coordinación en el trabajo de la unidad laboral de que se trate, sistemas de evaluación institucional y personal y rendición de cuentas, así como decisiones operativas, logísticas y presupuestarias. Estos últimos factores se vinculan estrechamente a la cultura institucional del Poder Judicial, a la que la Academia se vincula solo de manera indirecta y fragmentaria.

Aunque por todas esas razones pueda resultar complejo y, en muchos casos, muy dificultoso de medir, la Academia no debe cejar en su empeño por generar impacto con su quehacer en el trabajo judicial. Ello lo puede hacer mejorando sus sistemas de detección de necesidades de capacitación, haciéndolo más específico en relación con cada cargo con el fin de develar las áreas críticas en que se requiere soporte y adiestramiento. También lo puede hacer en el diseño instruccional de sus cursos, en la medida que concretamente entreguen herramientas para superar los problemas detectados, utilizando los marcos analíticos y conceptuales únicamente con tal fin e incentivando de preferencia el uso de metodologías que lleven derechamente a la aplicación. Lo anterior es sin perjuicio de que los cambios legales propuestos inicialmente ayudarían mucho en este sentido.

También es importante que la Academia siga explorando otras vías o instrumentos de capacitación, que permitan superar una visión que se ha ido asentando

que reduce la educación continua a asistir a un curso al año. La capacitación realmente trasciende la noción tradicional del curso, por muy importante que estos sean como hito, pues bien pueden contemplar diversas herramientas de apoyo al trabajo judicial. La edición de textos y manuales de apoyo a la capacitación que ha emprendido la Academia, todos disponibles gratuitamente para quien desee descargarlos y consultarlos, es un buen ejemplo de ello. En este orden de ideas, particularmente útiles —pensando en transferencia— son las guías para la conducción de audiencias que hemos elaborado recogiendo y homologando las mejores prácticas judiciales en las áreas reformadas. Metodología que hoy estamos siguiendo para trabajar otros temas de gran importancia para la justicia, como la ética judicial, y para el diseño de cursos de inducción para diversos cargos de la función judicial.

Estos y otros instrumentos innovadores, como las fichas de seguimiento legislativo o ciertas actividades de extensión, van a ser analizados con mayor detalle en este mismo texto. Lo importante a nuestro juicio es que estas acciones e intervenciones logren, crecientemente, convertirse en vehículos muy concretos de mejora de la función judicial, única forma en que podremos satisfactoriamente dar por cumplidas las expectativas que se tenían en vistas al momento de crearse la Academia Judicial. Como siempre repetimos, el objetivo de la capacitación que brindamos no se agota en tener buenos o mejores jueces y funcionarios judiciales, el objetivo que realmente nos mueve es que nuestros ciudadanos reciban efectivamente una mejor justicia.

ACADEMIA
JUDICIAL
CHILE

DERECHOS HUMANOS, IGUALDAD, NO DISCRIMINACIÓN Y GÉNERO EN LA ACADEMIA JUDICIAL

Cristina Villarreal Holtshamp
Subdirectora
Academia Judicial

Ya en una época temprana, la Academia Judicial contó con cursos, talleres o módulos destinados a tratar distintos aspectos en igualdad, no discriminación, derechos humanos y normativa internacional en dichos temas. Luego, desde 2010 en adelante, se impartió una serie de cursos a los diversos escalafones: Principio de igualdad y prohibición de toda forma de discriminación, Sistema universal de protección de los derechos humanos, Principio de igualdad, Obligaciones del Estado chileno en virtud de tratados internacionales, entre varios otros. Incluso más, el propio Consejo Directivo de la Academia Judicial fijó, en 2016, una serie de dimensiones (género, discapacidad, niñez y adolescencia, adultos mayores, pueblos originarios, migrantes) que debían constituirse como directrices en la ejecución de las acciones de la institución. De este modo, con el paso del tiempo, y de forma paulatina pero consistente, se ha profundizado el análisis y la comprensión de los derechos humanos y su protección judicial.

El propósito de este texto es hacer una revisión general, mas no exhaustiva, de la forma en que la Academia Judicial ha transitado el camino para incluir, en todo su abanico de oferta formativa, los temas de protección a los derechos humanos, en particular, igualdad, no discriminación y género. Lo anterior, unido al enfoque de acceso a la justicia de grupos vulnerables descrito por el Poder Judicial en sus protocolos de actuación en la materia.

Versiones antiguas del Programa de Formación incorporaron temas como violencia intrafamiliar, protección constitucional de derechos fundamentales, compromisos internacionales del Estado o derecho internacional de los derechos humanos.

Luego, desde 2020 en adelante, se incorporó al currículum un módulo íntegramente dedicado al derecho internacional de los derechos humanos y a los grupos en situación de vulnerabilidad, con los objetivos de: analizar críticamente la regulación del sistema universal e interamericano de protección de derechos humanos en relación a ciertos grupos en situación de vulnerabilidad (género, diversidades sexuales, personas migrantes, personas mayores, personas privadas de libertad, personas con discapacidad, pueblos originarios); identificar la jurisprudencia relevante del sistema interamericano; analizar el comportamiento del Estado de Chile frente al cumplimiento de las obligaciones internacionales en estas materias, especialmente desde el punto de vista del rol judicial; y comprender la relevancia de integrar la normativa internacional de derechos humanos en las decisiones judiciales.

La considerable extensión de este módulo dentro del programa (80 horas), además de la forma sistemática en el tratamiento de los temas de derechos humanos, igualdad y no discriminación, con análisis de jurisprudencia relevante y consideración a estándares internacionales, ponen de manifiesto el interés de la Academia Judicial por incorporar dichos temas incluso en la formación inicial de futuros jueces y futuras juezas. Esto, pues entendemos que ese análisis razonado no solo les permitirá una mejor identificación de los elementos relevantes del conflicto y una adecuada consideración de las normas, los principios y la doctrina, sino también un examen serio de las características del contexto social en el cual ejercerán sus cargos, con una debida apreciación de las consecuencias de sus decisiones.

Además, en esta misma orientación y con la estrecha colaboración de profesionales del Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Subsecretaría de Justicia, en los cursos N.° 83 y 84 del Programa de Formación incorporamos el seminario «Obligaciones internacionales», donde se revisan casos que involucran al Estado chileno: los acuerdos de solución amistosa «Gabriela Blas y C.B.B.» y «F.S.», el caso «Baraona Bray» y el acuerdo de cumplimiento de las recomendaciones en «Alex Lemún».

La existencia de diversos cursos del Programa de Perfeccionamiento constituye una clara manifestación de la centralidad que estas temáticas han tenido para la Academia Judicial: [23]

23 Los cursos se han impartido en diferentes años y para los distintos escalafones del Poder Judicial, en modalidad presencial o en línea, desde 2001 en adelante.

Tabla 1. Oferta del Programa de Perfeccionamiento en temáticas de derechos humanos, igualdad, no discriminación y género.

Año de incorporación en la oferta	Curso
2001	La aplicación del derecho internacional por los tribunales de justicia nacionales
2004	Control de afectación de derechos fundamentales en el proceso penal
	Sistema interamericano de protección de los derechos humanos y su aplicación por los tribunales de justicia
2006	Convención contra la tortura y otros tratos o penas crueles inhumanos degradantes
2009	La aplicación del derecho internacional
	Principio de igualdad y prohibición de toda forma de discriminación
	Teoría general y dogmática de los derechos fundamentales
2010	Acoso sexual, acoso moral (*mobbing*) y discriminación en el contexto laboral
	Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas
2012	Cuestiones sobre identidad sexual y discriminación por razón de sexo, género y orientación sexual
2013	Nociones básicas del mapudungún
	Sistema interamericano de protección de derechos y control de convencionalidad
	Sistema universal de protección de los derechos humanos
2014	Análisis jurídico y prácticas judiciales en relación a los migrantes, el tráfico y trata de personas en Chile
	Mapudungún y cultura mapuche
2015	Obligaciones del Estado de Chile en virtud de convenciones internacionales
2016	Culturas originarias
2017	Curso básico sobre cuestiones de género y sexualidad
2018	Contexto social y estatuto de los inmigrantes en Chile
	Estándares nacionales e internacionales en materia de orientación sexual e identidad de género
	Pueblos originarios, grupos étnicos y Derecho
2019	Derechos sexuales y reproductivos

2020	Curso introductorio sobre violencia de género y acoso sexual
	Derecho migratorio
	Razonamiento y argumentación judicial en casos sobre discapacidad
	Sensibilización en género
	Tutela de derechos fundamentales en el contexto del derecho del trabajo
2021	Acoso laboral y sexual para escalafón de empleados/as
	Buenas prácticas para resolver con perspectiva de género
	Derechos de las personas mayores y vejez
	Derechos económicos, sociales y culturales: desafíos para la judicatura
	Empresa y derechos humanos
	Identidad de género y sexualidad
	Igualdad de trato y no discriminación
	Introducción a los derechos fundamentales
	Introducción a los derechos humanos
	Migrantes, el tráfico y la trata de personas en Chile
	Pueblos originarios, pueblo tribal afrodescendiente y acceso a la justicia en Chile
2022	Acceso a la justicia de personas en situación de discapacidad
	Estudio y análisis de los derechos sexuales y reproductivos
	Identidad de género y sexualidad: aspectos relevantes para el trabajo judicial
	Orientación sexual e identidad de género
2023	Aspectos introductorios al fenómeno de la discriminación desde un enfoque psico socio jurídico
	Derechos de los pacientes
	Derechos humanos de la mujer e infancia indígena
	Estereotipos y sesgos en el sistema de justicia
	Estereotipos y sesgos en la función judicial
	Migración y servicio de Justicia
2024	Personas mayores, vejez y sistema de justicia

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas anuales y la información provista en la página web institucional.[24]

24 Al respecto, puede consultarse: https://academiajudicial.cl/transparencia/otros-antecedentes/cuentas-y-memorias-anuales/ y https://academiajudicial.cl/programas/perfeccionamiento/oferta-y-programas/

Tabla 2. Charlas y seminarios del Programa de Extensión sobre derechos humanos, igualdad, no discriminación y género entre 2020 y 2024.

Año	Charlas y seminarios
2020	Violencia intrafamiliar e infancia
	Derechos humanos y crisis carcelaria
	Ley N°21.120 de identidad de género
	Problemas jurídicos asociados a la expulsión de migrantes
	Personas refugiadas, estatuto y derechos en Chile y la región
	El papel de las juezas y jueces en la garantía de los Derechos Humanos
	Acoso sexual laboral
	Delitos asociados al tráfico ilícito de migrantes
	Hitos jurisprudenciales de la jurisdicción civil alemana en materia de derechos humanos
	Violencia intrafamiliar e infancia
	Derechos humanos y crisis carcelaria
	Ley N°21.120 de identidad de género
2021	Trabajo Infantil y Adolescente, a propósito de la reciente modificación legislativa y estándares de la OIT en la materia
	Funcionamiento de la Comisión IDH y de la Corte IDH
	Protección de los derechos de las personas mayores
	Convención de los derechos del Niño y análisis de algunas Observaciones Generales del Comité
	Tratados internacionales y derecho interno: globalización de los ordenamientos jurídicos
2022	Explotación sexual infantil y la utilización de niños en la pornografía, temas del protocolo facultativo
	Perspectiva de género en la configuración y valoración de la prueba
	Sesgos, imparcialidad judicial y perspectiva de género, interseccionalidad y equidad de género
	Mujer indígena e infancia indígena
	Igualdad de género y no discriminación: acceso a la justicia de mujeres víctimas de violencia de género
	Implementación judicial de la Ley 21.120 que reconoce y da protección al derecho a la identidad de género

2023	Violencia de género: marco teórico conceptual para Poder Judicial
	Violencia intrafamiliar contra la mujer: fenómenos asociados y buenas prácticas judiciales
	Nuevas manifestaciones de la violencia en razón de género: violencia institucional contra mujeres privadas de libertad
	Estereotipos, prejuicios y sesgos: la relevancia de su identificación para administrar justicia sin discriminación
	Acceso a la justicia de personas LGBTIQ+
	Comprensión de los derechos sexuales y reproductivos a partir de un enfoque de género. Análisis del acuerdo de solución amistosa ante la CIDH en el caso 12.956
	Los pueblos indígenas, y el ejercicio de los derechos a la libertad de pensamiento, expresión y asociación. Caso N.° 11.856 *Aucán Huilcamán Paillama y otros con Chile*
	Investigación, juzgamiento y sanción de episodios violentos en el marco del uso de la fuerza por parte de agentes estatales. Caso N.° 12.880 Edmundo Alex Lemun Saavedra y Otros
	Detección de secuelas físicas y psicológicas en personas privadas de libertad. Análisis del Protocolo de Estambul
2024	Migrantes en Chile: nudos críticos en sede penal
	Explotación sexual comercial y material pornográfico de niños, niñas y adolescentes
	Debida diligencia en el acceso a la justicia a personas adultos mayores. Análisis del caso Profesores de Chañaral y otras municipalidades vs Chile
	Tipos penales abiertos en libertad de expresión. Análisis de la sentencia Baraona Bray vs Chile
	Incorporación de la perspectiva del derecho internacional de los Derechos Humanos en casos de niñez
	La multiculturalidad como herramienta para la prevención de conflictos
	La movilidad humana desde un enfoque de derechos humanos

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales.

Un aspecto muy relevante —y positivo— de la incorporación de este abanico de temas en el Programa de Extensión es el acceso liberado que la Academia Judicial ha definido para todo este tipo de capacitaciones virtuales, lo que implica que no solo están a disposición de las personas que integran el Poder Judicial sino de toda la comunidad legal.

Asimismo, es necesario hacer especial mención al ciclo de seminarios en línea sobre acceso a la justicia de personas en situación de vulnerabilidad, de 2022, planificado por la Academia Judicial en conjunto con el Subcomité de Acceso a la Justicia de Grupos y Personas Vulnerables de la Dirección de Asuntos Internacionales y Derechos Humanos de la Corte Suprema. Este ciclo tuvo por finalidad dar a conocer los Protocolos de Acceso a la Justicia, documentos que proporcionan reglas de actuación y mecanismos de tutela efectiva para una mayor protección de los derechos de usuarios y usuarias del sistema judicial, pertenecientes a grupos vulnerables, garantizando el principio de igualdad y de no discriminación.[25] Los seminarios realizados fueron los siguientes:

- Protocolo de Acceso a la Justicia de Personas Mayores del Poder Judicial
- Protocolo de Acceso a la Justicia de Personas, Comunidades y Pueblos Indígenas
- Protocolo de Acceso a la Justicia de Personas con Discapacidad del Poder Judicial
- Política y Protocolos de Atención de Usuarios del Poder Judicial
- Protocolo para la protección de niños, niñas y adolescentes no acompañados y separados en el contexto de la migración y/o en necesidad de protección internacional

Cabe destacar que la consideración y uso de estos protocolos también forma parte de la mayoría de los cursos de perfeccionamiento en nuestras líneas de trabajo de infancia, discapacidad, migrantes, pueblos originarios, personas mayores y género, pero muy especialmente en cursos que requieren de una mirada más aplicada de dichos protocolos, a saber: lenguaje claro en el quehacer judicial, taller de comunicación y lenguaje claro, abordaje de víctimas por el sistema de justicia, cursos de atención de púbico (en competencias de familia, penal y laboral) y el curso sobre víctimas, testigos y peritos en el sistema de justicia.

Otra manifestación concreta del compromiso de la Academia Judicial con las temáticas de derechos humanos, igualdad, no discriminación y género aparece en nuestra colección de materiales docentes, textos digitales, de descarga gratuita para

25 Los protocolos son de libre acceso público y están disponibles en: https://academiajudicial.cl/2022/10/21/protocolos-de-acceso-a-la-justicia/

todo público a través de la página web institucional, encomendados a docentes expertos y que constituyen una síntesis de conocimientos actualizados y aplicados al contexto judicial en el tema respectivo.[26]

Tabla 3. Materiales docentes relacionados con derechos humanos igualdad, no discriminación y género.

Material docente	Resumen
Introducción a los derechos humanos	A partir de una base conceptual, histórica y filosófica con contexto internacional de los derechos humanos, aborda las principales fuentes normativas y analiza aspectos prácticos, por ejemplo, en los protocolos de actuación en el ámbito del servicio de justicia de los grupos humanos más vulnerables.
Derecho Internacional Humanitario y el Derecho Penal Internacional	Este material docente revisa el contenido, las características y las aplicaciones de dos ramas del derecho internacional público que protegen a las personas en circunstancia de conflictos armados respecto de crímenes internacionales vejatorios de la dignidad humana: el Derecho Internacional Humanitario y el Derecho Penal Internacional.
Derechos económicos, sociales y culturales	Comenzando por la base conceptual e histórica de los derechos económicos, sociales y culturales, se abordan los principales instrumentos internacionales universales y regionales relacionados con estos derechos, las obligaciones estatales y los mecanismos internacionales de seguimiento de estos deberes y avances progresivos.
Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas	El texto tiene por propósito ofrecer un panorama general del contenido y formas de aplicación del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo.
Pueblos originarios y acceso a la justicia	Este material busca entregar una perspectiva que aborde tanto la diversidad cultural existente a nivel nacional como el análisis de su impacto en el funcionamiento y la interacción del sistema de justicia en Chile.
Derechos de las y los pacientes	Este trabajo aborda el origen, el contenido y la evolución del catálogo de derechos de las y los pacientes, no solo analizando el tratamiento específico de las y los pacientes vulnerables, sino brindando una propuesta para el tratamiento de estos casos por parte de los operadores jurídicos.

26 Los materiales son de libre acceso público y la colección completa está disponible en disponible en: https://academiajudicial.cl/programas/area-academica/material-docente/.

Derechos de las personas mayores	Este texto tiene por finalidad abordar y comprender el fenómeno del envejecimiento, en general y en relación con nuestra realidad, para ver a la persona mayor como un sujeto de derechos fundamentales, cuyo ejercicio independiente y autónomo debe ser reconocido y facilitado por el ordenamiento jurídico nacional, la institucionalidad pública y la población.
Empresa y Derechos Humanos	Este material presenta una visión global e introductoria de los contenidos básicos y debates actuales en el ámbito de derechos humanos y empresas, desde los estándares de derecho internacional de los derechos humanos y enfocándose en la perspectiva del Poder Judicial.
Contexto social y estatuto de los migrantes en Chile	En este texto se sistematizan los estándares normativos existentes en el derecho internacional sobre migración, a través de un examen de los instrumentos y directrices de los sistemas universal y regional de derechos humanos, al tiempo de describir la problemática nacional.
Regulación nacional y convención internacional sobre personas con discapacidad	A partir del tratamiento de cuestiones estructurales y transversales, más el análisis de normas constitucionales y legales, el texto ofrece un modelo estándar de razonamiento judicial en casos de personas con discapacidad.
Curso sobre estándares internacionales en materia de orientación sexual e identidad de género: el caso Atala	Este material pretende facilitar la identificación de los estándares internacionales normativos y jurisprudenciales en temas de orientación sexual e identidad de género, entregando además una comprensión clara de tales conceptos, en el marco de los desarrollos teórico-conceptuales sobre sexualidad y género y su constante dinamismo.
Ley de Identidad de Género	Este texto aporta los elementos conceptuales y normativos necesarios para el reconocimiento de las diversas identidades trans, como consideración indispensable para abordar las causas en que sean llamados a intervenir los tribunales de justicia en el marco de la aplicación de los procedimientos que establece la Ley 21.120.
Ley Antidiscriminación	Este material aborda interdisciplinariamente el tratamiento de la igualdad y no discriminación en el ordenamiento jurídico nacional, particularmente en la Ley 20.609.
Derechos sexuales y reproductivos	En este texto se analiza el contexto normativo de nuestro país en la protección de los derechos sexuales y reproductivos, basados en el marco normativo internacional y referentes del derecho comparado en la protección de los derechos humanos universalmente amparados.

Acceso a la justicia: nuevas aproximaciones	Este material es una invitación a reflexionar en torno a conceptos novedosos que imponen ciertos comportamientos al tribunal que deben cumplirse para que, desde la perspectiva de los usuarios de la justicia, puedan brindar un proceso justo y, de paso, aumentar los niveles de satisfacción de estos.
Atención de usuarios en situaciones complejas y de vulnerabilidad	A través de este texto se da a conocer la política de atención de usuarios y usuarias que acuden diariamente a los distintos tribunales del país, los principios que la rigen y las formas de abordar adecuadamente dicha atención, a fin de garantizar el derecho humano de acceso a la justicia.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en la página web institucional.[27]

En esta misma línea y para ofrecer textos actualizados y pertinentes, hemos puesto a disposición de toda persona interesada tres compilados normativos: uno sobre «Discapacidad», otro relativo a la «Igualdad, no discriminación y género» y un tercero sobre «Protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes».[28] En cada uno de ellos, se han revisado, primero, los tratados internacionales o convenciones vigentes que son obligatorios para el Estado de Chile en la respectiva materia; segundo, aquellos instrumentos internacionales de soft law que, si bien no son vinculantes, facilitan la interpretación de los grandes principios y normativa más general; y, tercero, la normativa nacional atingente al tema, desde 2017 a la fecha. Además, en algunas ocasiones, se dejan a disposición los protocolos e instrumentos que el Poder Judicial haya elaborado respecto al tema del compilado.

En materia de género, en particular, el fallo del caso Atala vs. Chile de 2012 constituyó un punto de inflexión para la Academia Judicial en cuanto a la incorporación explícita de ciertos contenidos a que la sentencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos obligaba al Estado:

> 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 dirigidos a funcionarios públicos a nivel regional y nacional, y

27 Ver https://academiajudicial.cl/programas/area-academica/material-docente/

28 Los compilados son de libre acceso público y están disponibles en: https://academiajudicial.cl/compilados-normativos/.

particularmente a funcionarios judiciales de todas las áreas y escalafones de la rama judicial.[29]

A partir de este hito, la Academia inició un proceso de ajuste continuo de sus cursos y programas, relevando temáticas antes no visibilizadas o que habían sido objeto de un tratamiento superficial, profundizando los quehaceres y saberes en materia de no discriminación y género. De este modo, en 2019, el Consejo Directivo de la institución aprobó un plan en materia de no discriminación e igualdad de género, reconociendo, ante todo, la necesidad de una alineación estratégica con la política de género del propio Poder Judicial y con los objetivos de:

- Transversalizar la perspectiva de igualdad de género y no discriminación en todas las actividades de capacitación que diseñe, defina y ejecute la Academia Judicial.
- Incorporar las nociones de igualdad de género y no discriminación en los procesos internos de la Academia Judicial.

Asimismo, a fines de 2020 el Consejo Directivo validó la «Estrategia para transversalizar los contenidos de igualdad y no discriminación en las actividades de la Academia Judicial», la que incorpora la necesidad de profundizar el diagnóstico y generar conocimiento.

Como es posible advertir, la Academia Judicial ha implementado constantemente acciones concretas destinadas a incorporar las temáticas de derechos humanos, género, igualdad y no discriminación en todas sus áreas de trabajo, considerando estas materias como esenciales para la labor de impartir justicia. Un ejemplo concreto de estas acciones tendientes a transversalizar dichos temas —y, por ende, no solo tratarlos en análisis estancos— es su inclusión explícita en el módulo relativo a la prueba en el Programa de Formación, inclusión que se llevó a cabo a través de un proceso de trabajo que combinó ajustes al diseño original del curso, capacitación interna del equipo de la Academia Judicial, capacitación de los y las docentes, ejecución del curso y evaluación, y la incorporación de ejemplos, casos o sentencias que evidencien tanto los problemas como las alternativas de análisis y decisión.

Puede observarse que la preocupación por la docencia también ha sido constante en el abordaje de la transversalización en igualdad y no discriminación, no solo para apoyar la tarea de docentes y tutores a la hora de incorporar estas temáticas en los contenidos y áreas que trabajan, sino también para permitirles incorporar, en su rol docente, la capacidad de visibilizar y superar las desigualdades y posibles conductas discriminatorias que se producen en las aulas.

29 Ver. Corte IDH, caso *Atala Riffo y niñas vs. Chile*. Fondo, Reparaciones y Costas. Sentencia de 24 de febrero de 2012. Serie C No. 239, párr. 42, disponible en https://jurisprudencia.corteidh.or.cr/vid/883976773

En junio de 2020, EUROsociAl+[30] y la Academia Judicial firmaron una carta de compromiso de un proyecto conjunto a fin de contar con una asistencia técnica específica para revisar los programas de los cursos que dicta la Academia Judicial, analizar experiencias comparadas de transversalización en la educación legal y contar con lineamientos para la capacitación docente. Uno de los productos del proyecto fue, precisamente, el texto «Estrategias para una docencia con igualdad y sin discriminación en la Academia Judicial de Chile»,[31] documento dirigido a quienes hacen docencia y que invita, fundamentalmente, a idear estrategias pertinentes y útiles para incluir la perspectiva de igualdad, no discriminación y género en el quehacer académico vinculado con la capacitación judicial.

Este interesante texto constituyó la base a partir de la que diseñamos, en 2023, un curso específico dirigido a quienes realizan docencia en nuestros programas: un curso en línea, autoinstruccional, de dieciséis horas de duración, denominado «Estrategias para una docencia con igualdad y sin discriminación en la Academia Judicial». Este curso, realizado por trece docentes en 2023, tiene como propósito poner al alcance de los docentes que colaboran con la Academia Judicial un abanico de herramientas con vistas a implementar una docencia con igualdad y sin discriminación, invitándolos a reflexionar sobre preconceptos, estereotipos y sesgos, realizando un análisis crítico sobre las experiencias en las actividades de docencia y capacitación, además de sugerir herramientas que puedan favorecer un cambio estructural en pro de una enseñanza con mejores resultados, todo ello con el objeto de analizar, desde la teoría y la práctica, la presencia y aplicación del principio de igualdad y no discriminación en las labores docentes que actualmente se llevan a cabo en la Academia Judicial, relevando la importancia del mismo, como límite a la existencia de posibles presupuestos de discriminación en el aula.

En el ámbito de los derechos humanos, no podemos dejar de mencionar el abanico de oferta formativa que hemos ido desarrollando en materia de protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes (NNA). En marzo de 2019, la Corte Suprema encomendó una serie de acciones que fueron comprometidas por el Estado de Chile ante el Comité de Derechos del Niño, como respuesta al informe resultante de la visita efectuada en el contexto del protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a un procedimiento de comunicaciones. Hemos dado cumplimiento a dichos encargos del siguiente modo:

30 EUROsociAL+ es un programa de cooperación técnica entre América Latina y la Unión Europea que busca contribuir a la mejora de la cohesión social en los países latinoamericanos, así como al fortalecimiento institucional, mediante el apoyo a los procesos de diseño, reforma e implementación de políticas públicas, focalizando su acción en las áreas de género, gobernanza y políticas sociales

31 Disponible en: https://academiajudicial.cl/programas/desarrollo/politica-de-genero/.

I. Capacitación en Ley 21.057 sobre entrevista investigativa videograbada y declaración judicial

Desde 2019, la Academia Judicial imparte el curso en línea «Curso básico de la ley de entrevista videograbada», que tiene 64 horas pedagógicas de dedicación y que se constituye como un espacio formativo que busca proporcionar a los y las participantes elementos teóricos y herramientas prácticas que les permitan ejercer adecuadamente su rol en las causas que lo requieran, tanto como tribunal, juez o jueza presidente del tribunal oral en lo penal, y de intermediario en la declaración judicial de NNA.

A partir del 2020 hemos impartido el «Curso inicial de formación especializada», un curso eminentemente práctico, donde cada participante debe aplicar el protocolo de intermediación, recibiendo al finalizar su ejercicio, retroalimentación experta por parte de nuestras instructoras. La aprobación de este curso es un requisito para solicitar la acreditación como intermediario al Ministerio de Justicia y Derechos humanos.

Por último, y desde el 2021, la Academia Judicial ha trabajado en el Programa de Formación Continua de jueces y juezas acreditados, programa donde hemos impartido cursos en línea y las instructoras han realizado el proceso de retroalimentación experta de intermediaciones de la declaración judicial o simuladas, requisitos que contempla la ley para presentar la revalidación de la acreditación de los intermediarios al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

II. Cursos del Programa de Perfeccionamiento

Desde el 2020 a la fecha, la Academia Judicial ha ofrecido una serie de cursos de perfeccionamiento en temas de infancia, dirigidos a los diversos integrantes del Poder Judicial:

Tabla 4. Cursos sobre infancia impartidos entre 2020 y 2024.

Año de incorporación en la oferta	Curso
2005	Responsabilidad penal adolescente
2009	Especialización sobre Ley de Responsabilidad Penal Adolescente
2010	Violencia intrafamiliar: fenómeno psicosocial y marco regulatorio
2011	Normativa en materia de cuidado personal y régimen comunicacional
	Normativa en materia de derecho de alimentos

2012	Normas sobre ejecución y cumplimiento de resoluciones judiciales en materia de familia
2013	Abuso sexual infantil: fenómeno psicosocial y marco regulatorio
	Habilidades parentales y de apego: herramientas de apoyo al proceso judicial
2014	Interés superior del niño y su aplicación práctica en la declaración de susceptibilidad de adopción
2020	Convención de derechos de NNA en el contexto judicial
	Entrevista a NNA en el contexto de la justicia de familia y uso de sala Gesell
	Identificación de los derechos fundamentales del NNA vulnerados para la correcta decisión judicial
	Malos tratos a la infancia y adolescencia: perspectiva biopsicosocial
	NNA: análisis del sistema proteccional jurisdiccional y administrativo
	Régimen de alimentos, cuidado personal y relación directa y regular aplicado a la decisión judicial
2021	Abordaje multidisciplinario de la violencia intrafamiliar
	Curso sobre Ley de Responsabilidad Penal Adolescente
2022	Abuso sexual infantil: comprensión del fenómeno y desafíos para el trabajo judicial
	Entrevistas a NNA en materia de familia
	Evaluación y determinación del interés superior del niño en medidas de protección
	Gestión y tramitación en contexto del nuevo sistema proteccional (Ley 21.302)
	Ley de responsabilidad penal adolescente
	Ley que crea el Servicio de Protección Especializada de la niñez y adolescencia (Ley 21.302)
2023	Actualización dogmática y jurisprudencia – Competencia familia
	Estándares y derivación a redes y sistemas de protección de derechos de NNA
	Garantías y protección integral de los derechos de la niñez y adolescencia
	Gestión judicial en causas de violencia intrafamiliar

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas anuales y la información provista en la página web institucional.

III. Programa de Formación

A partir del programa N.º 80, existen dos cursos que tratan temas asociados a la Convención sobre los Derechos del Niño. Respecto a ellos puede señalarse:

- Derechos humanos de niños, niñas y adolescentes: este módulo busca entregar a los y las estudiantes una visión profunda y actualizada de los estándares internacionales de derechos de la niñez y los principios de la protección integral, tanto en el ámbito de protección, como del sistema penal. Se entregan, además, herramientas para facilitar el análisis crítico y la fundamentación del incumplimiento de estándares de derechos humanos, a través de la problematización de situaciones y casos concretos y del análisis de la legislación nacional, en vista a los cambios legislativos que enfrenta actualmente el país en la materia.
- Simulaciones en la jurisdicción de familia: permiten la adquisición de las destrezas necesarias para conducir, de manera eficaz, las principales audiencias de la jurisdicción de familia, a través de un trabajo fundamentalmente práctico y con énfasis particular en el ejercicio de habilidades de interrogación de NNA.

IV. Programa de Extensión

Desde 2020 en adelante, asociados a los temas de infancia, hemos realizado cerca de cuarenta seminarios en línea, vinculados principalmente al análisis de los nuevos cuerpos legales publicados en la materia, a la responsabilidad penal adolescente, a la definición del interés superior y al enfoque interseccional de infancia con temas de género, migración y culturas originarias.

V. Materiales docentes

Hemos puesto a disposición de toda la comunidad jurídica y del público en general los siguientes materiales docentes en temáticas de infancia y familia:

- Ley 21.302: cambios y desafíos del nuevo sistema proteccional
- Manual psicosociolegal sobre abuso sexual infantil
- Violencia intrafamiliar: fenómeno psicosocial y marco regulatorio
- Régimen de alimentos, cuidado personal y relación directa y regular aplicado a la decisión judicial
- Normativa en materia de filiación
- Convención de derechos de niños, niñas y adolescentes en el contexto judicial nacional

Especial preocupación ha sido para la Academia Judicial la Ley 21.527 que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil e introduce modificaciones a la Ley 20.084 sobre responsabilidad penal de adolescentes y que dispuso una nueva especialización de la justicia penal juvenil. Uno de los aspectos en que esta especialización se materializa es mediante la formación y capacitación específica de quienes participarán en estas audiencias. Para ello, la Corte Suprema definió la obligatoriedad de nuestro curso en línea de especialización en materia de responsabilidad penal adolescente y que comenzamos a impartir en abril de 2023.

Reflexionar, capacitar y entrenar, en temas de derechos humanos, igualdad, no discriminación y género tiene muchas externalidades positivas en la función social que cumplen las personas que integran el Poder Judicial. Ante todo, estamos dando cumplimiento a las obligaciones internacionales del Estado y a los principios y normas que una cantidad importante de nueva legislación ha venido a consagrar. Además, permite poner a nuestros destinatarios y destinatarias frente a prejuicios y estereotipos y volver a plantear una pregunta fundamental: ¿por qué, en todas las sociedades y en toda la historia humana, la diferencia se transforma siempre en desigualdad? Un informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, de hace poco más de una década, a propósito del bienestar subjetivo, daba cuenta de un resultado poco alentador: los chilenos están satisfechos consigo mismos, pero molestos con la sociedad. Y tal vez parte de los elementos de esta molestia sea el sentirse irrespetado en dignidad y derechos. Analizar y comprender la normativa de derechos humanos puede contribuir a aumentar ese bienestar.

Uno de nuestros principales desafíos es el tratamiento integrado de los temas, en otras palabras, el análisis interseccional, que no es otra cosa que considerar el contexto de las situaciones para que el ejercicio de adjudicación que se realiza al interpretar jurídicamente se haga a partir de la comprensión de los fenómenos y de la razón puesta al servicio de la justicia. En la Academia Judicial entendemos el ser juez o jueza como una de las formas más difíciles de ejercer la profesión legal: la consideración debida a los derechos humanos, la igualdad y la no discriminación complejizan ese ejercicio porque, al final del día, hay personas involucradas, sus familias, su libertad, sus bienes, su dignidad. Por ello, capacitar en estos temas es dar cuenta de nuestro compromiso de hacer de la capacitación judicial no solo un derecho, sino también un deber ético para con los y las justiciables y relevar la obligación de proveer un servicio público de calidad.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ACADEMIA JUDICIAL: UN ANÁLISIS RETROSPECTIVO

Juan Cristóbal Cox Undurraga
Gerente Académico
Academia Judicial

Introducción

La detección de necesidades constituye un proceso esencial en toda institución de formación y capacitación de adultos. La podemos entender como el «proceso de identificación de conocimientos, 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».[32] En otras palabras, la detección de necesidades de capacitación 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 historia de la Academia Judicial, se han realizado estudios de detección de necesidades de capacitación para orientar el diseño de la oferta formativa específica de sus programas. En los treinta años de existencia de esta institución, se han utilizado diversos dispositivos metodológicos combinando metodologías cualitativas y cuantitativas para recolectar y procesar información del sistema de justicia, de los tribunales y de las personas que se desempeñan en los mismos entregando servicios de justicia. El procesamiento de esta información ha permitido

32 Dugan Laird, Elwood F. Holton, Sharon S. Naqui (2003), *Approaches To Training And Development, Third Edition,* Nueva York, Basic Books.

identificar y priorizar las principales necesidades de formación y de perfeccionamiento de los magistrados y funcionarios judiciales, así como recolectar datos sobre los contextos de trabajo y las características peculiares de nuestros destinatarios. Los resultados de los procesos de detección de necesidades han sido fundamentales para poder diseñar la oferta formativa de los diferentes programas de la Academia Judicial y generar currículos y programas alineados con esas necesidades y pertinentes a la cultura, los contextos de desempeño y los desafíos específicos de nuestros destinatarios y destinatarias.

El objetivo de este texto es describir y analizar las prácticas y resultados de los diferentes procesos de detección de necesidades de capacitación que se han implementado en la historia de la Academia Judicial. Se busca hacer un análisis retrospectivo de la labor realizada en esta importante dimensión del trabajo formativo, para relevar su importancia, sus particularidades y sus impactos en el desempeño de esta institución, así como para compartir los aprendizajes logrados con estas experiencias y explicitar los desafíos a enfrentar en los próximos años.

Para cumplir con estos objetivos, se describen las diferentes etapas de este trabajo en los treinta años de la institución, analizando las metodologías utilizadas y los principales resultados obtenidos, así como el impacto en la oferta formativa de estos procesos. Posteriormente, y a modo de reflexiones finales, se enuncian los aprendizajes clave que se pueden extraer del análisis realizado y se plantean los principales desafíos que se identifican para el trabajo de detección de necesidades de capacitación en la Academia Judicial en los próximos años.

I. Evolución de la detección de necesidades de capacitación en la Academia Judicial

Con diferentes métodos, formas y productos generados, la detección de necesidades de capacitación ha estado siempre presente en el trabajo de la Academia Judicial. Desde antes del inicio formal de su funcionamiento, y hasta la actualidad, se han llevado a cabo procesos para orientar la oferta formativa y el trabajo de la Academia Judicial. El hecho de que la institución no pertenezca al Poder Judicial y, en consecuencia, no pueda trabajar directamente en Tribuales o Cortes, ha impuesto a la Academia Judicial una especial necesidad de conocimiento y acercamiento a los requerimientos específicas de sus destinatarios y destinatarias, lo que ha favorecido el trabajo de detección de necesidades. Al revisar la documentación interna existente (informes de metas de gestión, informes de DNC, programas generados, etc.) fue posible analizar los procesos anteriores y las formas en que se fueron configurando los diferentes proyectos de detección de necesidades a lo largo de la historia de la Academia Judicial. En dicho análisis, se identificaron tres grandes etapas, las que se describen a continuación.

a) Primera etapa: Detección de necesidades presentes desde los inicios de la Academia Judicial para levantar coordenadas generales y especificidades formativas

El primer hito relevante de esta etapa ocurre en 1995, cuando la Academia Judicial encomendó a la Corporación de Promoción Universitaria los estudios necesarios para comenzar a diseñar, organizar e impartir sus programas de formación y perfeccionamiento. El resultado de dicha consultoría constituyó una fuente de información clave para el inicio de la labor formativa de la Academia, pues se identificaron desafíos, necesidades y directrices formativas esenciales para guiar el trabajo posterior de la institución.

Luego, en 1997, la Universidad Diego Portales realizó un estudio llamado: «Necesidades de capacitación de los funcionarios del Poder Judicial», el que puede ser identificado como el primer estudio formal de detección de necesidades de la Academia Judicial. En él, se utilizó una metodología que combinaba encuestas (a ministros de cortes de apelaciones, jueces, secretarios y empleados de 36 juzgados del país), grupos de discusión (con abogados en cada una de las ciudades de las cortes encuestadas), y análisis de las encuestas de reacción de perfeccionamiento de 1996 y de preferencias de postulación 1996 y 1997. En los resultados se planteaban diversas recomendaciones relacionadas con la estructura y funcionamiento de la Academia Judicial Se destacó la necesidad de dar organicidad a los procesos de perfeccionamiento, incorporando la capacitación a un marco orgánico y sistemático. Se relevó también la necesidad de generar cursos de profundización, para evitar deambular por una serie de tópicos de igual nivel, sin vínculo directo y sin utilidad para las labores cotidianas, ni para el perfeccionamiento de los docentes (para evitar la sola replica de lo que se hace en las escuelas de derecho), ni para diversificar las modalidades utilizadas en la capacitación y perfeccionamiento del Poder Judicial.

Como tercer hito relevante de esta primera etapa, en 1998 se encargó a un equipo de consultores de la Universidad Diego Portales la realización de un estudio de necesidades de capacitación para la Reforma Procesal Penal, el que proporcionó importantes insumos para la planificación y capacitación de los diferentes actores de la reforma.

Más adelante, en 2004, se realizó el «Análisis de las necesidades y preferencias de los cursos de perfeccionamiento de los miembros del Poder Judicial», encargado a Search Consultores Ltda. La metodología utilizada en este caso fue la ejecución de entrevistas personales y aplicación de un cuestionario preestructurado a una muestra representativa por zonas (Iquique y Antofagasta por el norte, Santiago y Valparaíso por el centro, y Concepción y Temuco por el sur). El estudio presentó necesidades por cargo en una época muy determinada por las reformas al sistema, que condicionaron los resultados, sobre todo en el ámbito de la Reforma Procesal Penal y la Reforma Procesal de Familia.

El 2006, Interfases Consultores S. A. realizó el «Estudio diagnóstico de las competencias de desempeño y necesidades de capacitación de los miembros de los Juzgados de Garantía del Poder Judicial». Se trató de un estudio de competencias y

brechas de jueces de juzgados de garantía, administradores y encargados de causas de este tipo de tribunales, mediante un análisis de documentación, grupos técnicos con jueces de garantía de la región metropolitana y entrevistas de validación.

Dos años después, en 2008, la misma empresa Interfases Consultores S. A. realizó el estudio «Detección de necesidades de capacitación del Poder Judicial», el que consistía en un cuestionario de selección múltiple, elaborado a partir de entrevistas individuales y de información anterior que permitió desarrollar nuevos instrumentos para ser aplicados en línea. En términos generales, se hicieron sugerencias de priorización para el plan de capacitación de la Academia Judicial por cargo. Estas recomendaciones no permearon la oferta de perfeccionamiento ordinario de la forma que se esperaba, lo que se puede explicar por las múltiples exigencias que los procesos de reforma imponían, así como por la dificultad de asociar el trabajo de la Academia con la estructura de cargos del Poder judicial.

En los años sucesivos se hicieron diversos procesos de detección de necesidades internos en la Academia Judicial, todos basados en la recolección de información directa con los potenciales usuarios o sus jefaturas a través de cuestionarios enviados a las respectivas cortes. Cada Corte de Apelaciones informaba sus necesidades, y esa información era utilizada para confeccionar la oferta de perfeccionamiento ordinario del año venidero. Es importante destacar que en esa época ya existía el sistema de inscripción y selección informático individual para el Programa de Perfeccionamiento, en virtud del cual, cada destinatario debía seleccionar los seis cursos que más le interesaba cursar, en orden de preferencia. Este sistema constituye la etapa final del proceso de priorización de necesidades, ya que el destinatario o la destinataria elige y prioriza su elección de cursos de perfeccionamiento a partir de la oferta propuesta por la institución.

Esta primera etapa se caracterizó por el uso preferente de estudios o consultorías externas en momentos o contingencias específicas y orientadas a destinatarios específicos. Se trató de estudios cuyas metodologías combinan encuestas, entrevistas y grupos de discusión para identificar desafíos a considerar en la generación, estructuración y ejecución de la oferta formativa. Los esfuerzos estuvieron especialmente orientados hacia la oferta del Programa de Perfeccionamiento y, aunque se consideran los destinatarios de los tres escalafones del Poder Judicial, se observa una priorización respecto a las necesidades del escalafón primario. Es interesante notar cómo en los resultados obtenidos aparecen elementos relacionados con las necesidades, pero también otros asociados a las competencias y a los tipos de docentes que se requieren para enfrentar esta clase de necesidades jurídicas especiales y específicas.

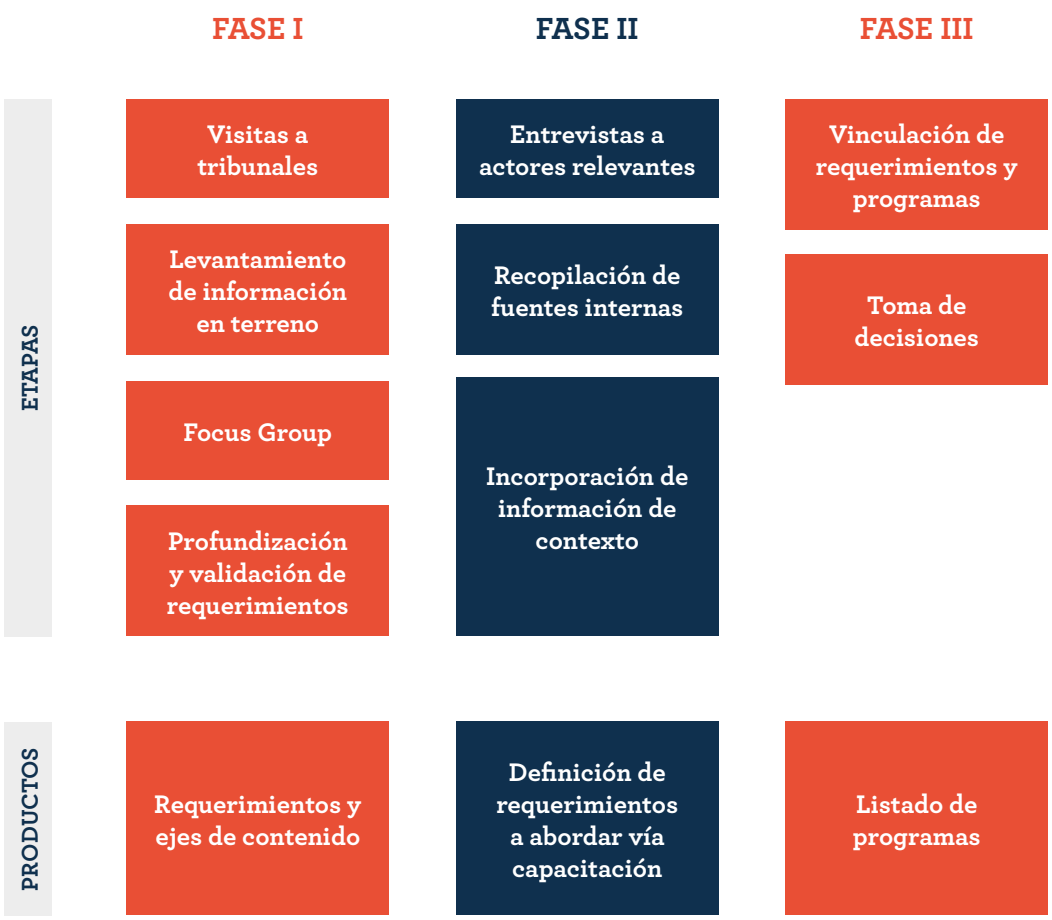
b) Segunda etapa: Proceso de detección de requerimientos de capacitación y perfeccionamiento

En 2012, y con la finalidad de generar un proceso integrado de detección de necesidades, se decidió sistematizar las diferentes acciones que se llevan a cabo en la Academia y crear un proceso formal e interno de detección de necesidades.

En ese contexto, y a partir de una consultoría efectuada con EB Consulting en 2013, se generó un proceso de detección de necesidades que se ejecutó hasta 2018. Este proceso se denominó «Detección de requerimientos de capacitación y perfeccionamiento» (DRCP) y sus principales objetivos eran la obtención, procesamiento y disposición de información para la toma de decisiones que configuraban la oferta de cursos y actividades que organiza el Programa de Perfeccionamiento, además de servir como fundamento de esa planificación. Se hablaba de «requerimientos» en vez de necesidades de capacitación, para relevar la idea de la especificidad de las necesidades de perfeccionamiento profesional de nuestros destinarios y destinatarias, y el imperativo de considerar preponderantemente la priorización que ellos mismos hacen en estas necesidades (más que un perfil o pauta genérica).

Entre septiembre de 2013 y julio de 2014 se ejecutó por primera vez el proceso completo de DRCP. El proceso se desarrolló anualmente, con una duración total aproximada de ochos meses y se dividía en tres fases. A su vez, cada fase estaba divida en etapas que buscaban obtener resultados específicos que permitiesen la configuración final del informe.

Figura 1. Esquema descriptivo de Proceso de DRCP.



Fuente: Elaboración propia.

La primera fase consistía en visitas a tribunales y encuentros y/o *focus group*. Se visitaban directamente tribunales a lo largo del país buscando obtener una base de información sobre cuáles podrían ser los temas de interés para eventuales actividades de capacitación y perfeccionamiento, cuáles eran las características de los contextos donde desempeñaban sus funciones los entrevistados y en qué forma evaluaban las actividades desplegadas por la Academia Judicial. Las visitas se efectuaban a un número limitado de tribunales, priorizando a aquellos que no hubiesen sido incorporados en procesos anteriores y que ejerciesen sus funciones en zonas distintas a la Región Metropolitana.

Los resultados de las entrevistas y de las reuniones se traducían en los requerimientos de capacitación y perfeccionamiento que surgían y obtenían de los mismos destinatarios de las actividades de la Academia Judicial. Posteriormente, estos requerimientos eran clasificados de acuerdo con ejes temáticos que se estimaban pertinentes para permitir dicha categorización y facilitar su análisis y estudio. Los requerimientos eran contrastados con las opiniones emanadas de encuentros y/o *focus group*, a los que se invitaba a miembros de los tres escalafones del Poder Judicial de la Región Metropolitana, de acuerdo con las competencias analizadas según los ciclos preestablecidos. Estos *focus group* tenían como objetivo profundizar y validar los requerimientos iniciales obtenidos en las visitas a terreno, además de la eventual incorporación de información que no había sido considerada previamente en relación con metodologías, orientaciones programáticas y también nuevos requerimientos.

En una segunda fase se recopiló información de contexto con el objetivo general de integrarla a los requerimientos obtenidos de acuerdo con el procedimiento antes referido. Esta información de contexto era obtenida a través de discusiones con grupos involucrados, actores relevantes o interesados (asociaciones gremiales, abogados litigantes, integrantes de los tribunales superiores de justicia, etc.) y de fuentes internas de información.

Finalmente, en una tercera fase, se vinculaban los requerimientos a programas y toma de decisiones, permitiendo el análisis y contraste de los resultados obtenidos en las dos fases anteriores con el grupo de programas que estaban disponibles en la oferta de la Academia Judicial, y determinando la correspondencia de los cursos con los requerimientos detectados y la eventual necesidad de introducir modificaciones. Estas modificaciones podían consistir en la creación, reestructuración o eliminación de programas ya existentes, o en la incorporación de nuevas metodologías y/o de nuevos objetivos instruccionales.

En un proceso de evaluación de este sistema de DRCP, efectuado en 2018, se evaluaron sus resultados después de la implementación de un ciclo completo. Las principales fortalezas identificadas apuntaban a que las visitas a tribunales permitían considerar elementos contextuales relevantes y mostrar presencia de la Academia Judicial en terreno. Tener el cargo como unidad de análisis, permitía levantar especi-

ficidades de cada cargo en su contexto, recolectar información pertinente del trabajo concreto y de necesidades específicas de los entrevistados. Se obtuvieron resultados bastante consistentes en los diversos años y se generaron variadas taxonomías de necesidades de perfeccionamiento: *actualización jurídica, criterios jurisdiccionales, destrezas procesales, conocimientos interdisciplinarios de apoyo a la función judicial, habilidades y destrezas de gestión, ética y desarrollo personal.*

Por otro lado, una de las principales debilidades identificadas fue que, aun cuando los análisis en profundidad de los cargos entrevistados permitieron el levantamiento de informaciones útiles, los pequeños tamaños muestrales y la utilización preponderante de entrevistas, dificultaron la generalización o la cuantificación de las necesidades. También se explicitó la falta de información formal u oficial respecto a las responsabilidades, funciones y principales actividades de cada cargo analizado. Entre otras cosas, no se consideraron perfiles de cargos validados como estándar de «desempeño ideal» para poder comparar los desempeños reales, y así detectar las necesidades y priorizarlas.

Por lo demás, el dispositivo permitía incluir de buena manera el análisis del nivel local (tribunales) en el proceso de recolección de datos, pero se identificó una insuficiente consideración del nivel sistémico (sistema judicial), del nivel institucional (Poder Judicial) y del nivel funcional específico (perfiles de cargos) en la recolección de datos.

A nivel de producto, el proceso desembocaba solo en una «parrilla de perfeccionamiento ordinario» y no alimentaba el Programa de Formación de jueces, ni el Programa de Habilitación de ministros de cortes de apelaciones, ni otras actividades de la Academia Judicial. En la oferta del Programa de Perfeccionamiento, el impacto fue mayoritariamente la creación de nuevos cursos, más que el ajuste de contenidos o de diseño formativo de los ya existentes.

Finalmente, otra deficiencia explicitada fue la dificultad para poder cuantificar las necesidades y poder informar mayormente las cantidades de ejecuciones de cada curso de la oferta programática.

Las primeras dos etapas identificadas tienen como elemento en común un foco importante en las «demandas individuales de capacitación», asociadas mayormente al desarrollo personal/profesional de los destinatarios más que a las necesidades institucionales. En la etapa siguiente del proceso de DRCP, se incorporaron las necesidades institucionales, las que incluyen las obligaciones internacionales y las necesidades organizacionales del Poder Judicial.

c) *Tercera etapa: Un sistema de detección de necesidades de capacitación que asume y diferencia necesidades institucionales, funcionales e individuales*

Durante 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, que quedó establecido en el Acta N.° 387 de 26 de junio de 2019, y que buscó 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 integraron, 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. 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 determinar, 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 etapas, cuya primera ejecución se desarrolló entre los meses de octubre 2019 y junio 2020. A continuación, se describen las cuatro fases del proceso:

1. Primera fase: 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.

2. Segunda fase: 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 2.619 respondentes posibles, lo que constituye un 38%. Los porcentajes generales, y por cargo, obtenidos permiten plantear la representatividad de los resultados.

3. Tercera fase: se realizó el mismo trabajo de interrogación directa de nuestros destinatarios, pero ahora con los integrantes del escalafón de empleados, del que participaron 2.192 funcionarios, lo que corresponde a un 33% del total. También respondieron 190 jefes de unidad, esto es, un 37% del total.

4. Cuarta fase: se integraron todos los resultados obtenidos en las diferentes fases anteriores y se generó un informe integrado con resultados transversales y específicos. Se resumieron los resultados de cada cargo del escalafón primario y secundario y de agrupaciones funcionales de cargos para los integrantes del escalafón de empleados.

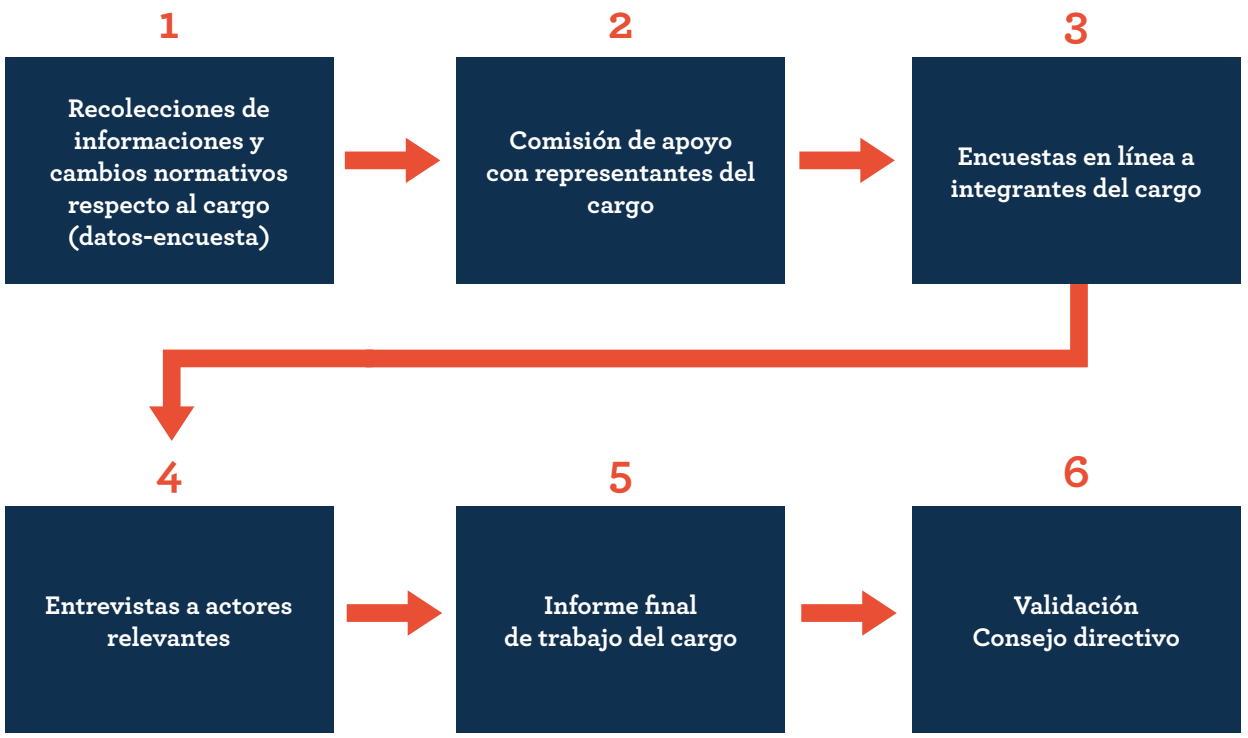
Tanto en la segunda como en la tercera fase se realizaron estudios con consultoras externas y, en ambos casos, la lógica del procedimiento utilizada fue la misma. Se comenzó por explicitar las funciones y tareas asociadas a cada cargo o ámbito de desempeño, y a partir de esto, se elaboraron cuestionarios 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 en la que se distinguieron las necesidades referidas a conocimientos, habilidades o técnicas de apoyo al desempeño. Además, para cada cargo se realizó un perfil para la capacitación, el que permitió describir y formalizar los desafíos funcionales de cada cargo y establecer un desempeño esperado para poder cuantificar las brechas.

La pandemia y los sucesos sociales de esos años impusieron nuevos desafíos al trabajo judicial, y por ende, al trabajo de la Academia Judicial. Tanto la tramitación digital como la virtualización del trabajo de audiencias implicaron importantes desafíos de adaptación. En ese contexto, se desarrolló la educación virtual que, en la actualidad, representa un canal válido y efectivo para el trabajo formativo.

A partir del 2022, y en el contexto de una meta de desarrollo institucional de la Academia Judicial, se hizo una evaluación y un proceso de optimización del modelo de detección de necesidades aplicado. Se decidió mantener la lógica de organizarlo a partir de los cargos y funciones específicas asociadas, de considerar las necesidades institucionales, de combinar la perspectiva de varias fuentes de informaciones y de incluir los cambios normativos asociados. Respecto a los ajustes a hacer, para profundizar los resultados, priorizarlos mayormente y generar una oferta específica asociada a cada cargo, se decidió hacer campañas secuenciales por cargo (y no agrupadas por escalafón), se decidió incluir el trabajo directo con los destinatarios y destinatarias y se decidió asociar la generación de una oferta específica para cada cargo como resultado de este proceso.

Para facilitar y profundizar el trabajo, se reorganizaron los elementos del proceso anterior en una serie de campañas de detección de necesidades por cargo o agrupaciones de cargos (para el escalafón de empleados y empleadas). El nuevo procedimiento de campañas específicas diseñado se estructuró en seis etapas, las cuales se describen a continuación. Desde 2023 se está realizando un nuevo ciclo de campañas de detección de necesidades, utilizando el nuevo modelo diseñado.

Figura 2. Esquema descriptivo de campañas de DNC



Fuente: Elaboración propia

Cada campaña se organiza por cargo (o agrupaciones de cargos en el caso del escalafón de empleados) y, como se muestra en la figura, incluye:

- Recolección de datos cuantitativos sobre los cargos y revisión de cambios normativos asociados: se recolecta información de caracterización del cargo relativa a la cantidad de personas, distribución por género y antigüedades en el cargo y el servicio; así como datos sobre las principales materias y tipos de recursos tratados por la competencia respectiva. Por otro lado, se explicita la información relativa a las obligaciones internacionales del cargo. Estas obligaciones internacionales pueden emanar de tratados o convenciones, o bien, de sentencias y acuerdos de solución amistosa, dictadas y celebrados ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos, respectivamente.

- Comisiones de apoyo con representantes de cada cargo: en cada campaña se constituye una Comisión de Apoyo, consistente en una instancia de conversación e intercambio con representantes del cargo correspondiente, quienes a partir de la pauta y los temas presentados por el Área Académica aportan desde sus miradas y opiniones al proceso de detección de necesidades de capacitación y de generación de oferta específica que esta meta persigue. Para la conformación de cada comisión se invita entre doce y quince integrantes del cargo, de manera de poder contar finalmente con entre ocho y diez personas, cuidando variables de género, experiencia en el cargo y ubicación geográfica. Todas las sesiones se realizan en modalidad virtual. La información recolectada es utilizada para contrastarla con las encuestas, así como para identificar los principales nudos y temas emergentes que pudieran tener implicancias en el proceso de detección de necesidades y generación de la oferta específica para el cargo.

- Encuestas de detección de necesidades por cargo: a partir del perfil de cargo respectivo y de la información que se dispone, se genera una encuesta en línea que se envía a todos los representantes del cargo a través de correo. Las preguntas apuntan a la caracterización de destinatarios, identificación y priorización de las principales necesidades, así como al trabajo de la oferta específica. En las campañas de 2023, las tasas de respuestas de los jueces, en sus distintas competencias, fluctúan entre un 24% y un 37%, lo que se considera un valor positivo pero mejorable, dado el medio de difusión vía mail.

- Entrevistas a actores relevantes del sistema y del cargo: para complementar las instancias antes descritas, se llevan a cabo entrevistas con actores relevantes, quienes entregan valiosas informaciones respecto a la campaña respectiva o al sistema en general. Se entrevistan abogados litigantes, académicos, representantes del Ministerio de Justicia, representantes de asociaciones gremiales e integrantes del Consejo Directivo de la Academia Judicial.

- Informe de resultados por cargo: a partir de la síntesis entre los diferentes tipos de datos recolectados, la información producida y los análisis efectuados, cada campaña tiene como producto final un informe de resultados del proceso. Dicho informe da cuenta de todos los resultados obtenidos a nivel de perfil de cargo, de las necesidades de capacitación y de la oferta específica, además de las implicancias de los resultados para cada programa de la Academia, explicitando necesidades, su priorización y una propuesta de oferta específica para el cargo.

En 2023 se realizaron cinco campañas de cargos del escalafón primario (jueces y juezas del trabajo, de familia, de tribunales oral en lo penal, de garantía y ministros y ministras de cortes de apelaciones) y un cargo del escalafón secundario (consejeros y consejeras técnicas). Para cada cargo, se generó un informe específico de detección de necesidades que incluyó una actualización del perfil de cargo para la capacitación, la explicitación de obligaciones normativas, la priorización de necesidades y una oferta específica priorizada. Se redactó el *Informe de detección de necesidades de la Academia Judicial (2020),* el que contenía todos los informes para cargo los cuales fueron validados por el Consejo Directivo de la Academia Judicial y constituyen un insumo de trabajo para los diferentes programas de la institución. Además, y como muestra del desarrollo de nuevos canales de oferta formativa y de entrega de recursos formativos, cada informe explicita en anexos cuáles son los recursos formativos de la Academia Judicial que están especialmente dirigido a ese cargo y permite planificar la generación de nuevos recursos.

Otro elemento relevante de destacar es el aporte que la detección de necesidades ha significado para el Programa de Habilitación de ministros y ministras de cortes de apelaciones y para el Programa de Formación de jueces y juezas. Uno de los desafíos planteados a este nuevo sistema de detección de necesidades era que cubriera los requerimientos de todos los programas de la Academia Judicial y no solo del Programa de Perfeccionamiento. El trabajo de actualización de perfiles de cargo en cada campaña y de revisión de obligaciones internacionales por cada cargo fue de gran utilidad para la revisión del perfil de egreso del Programa de Formación y de los currículums de ambos programas.

Durante 2024 se está trabajando en los cargos restantes de los tres escalafones, para poder cumplir el ciclo completo.

II. Algunos aprendizajes y desafíos de la detección de necesidades en la Academia Judicial

La evolución del trabajo de detección de necesidades de la Academia muestra un claro compromiso con la mejora continua y la adaptación a las realidades cambiantes del Poder Judicial. Desde sus inicios, hasta la formalización de un proceso

sistemático con su vigente fase de actualización, la Academia ha demostrado una búsqueda constante por acceder a los problemas reales, concretos y específicos de sus destinatarios en su trabajo judicial.

Así como el trabajo judicial ha estado sometido a múltiples cambios en los últimos años, asociados a la digitalización, a las reformas legales y los cambios sociales, los procesos de detección de necesidades han ido percibiendo esas necesidades, priorizándolas y alimentando la adaptación de la oferta formativa. A las necesidades puramente jurídicas se fueron agregando necesidades judiciales y propias del trabajo y de los desafíos específicos de nuestros destinatarios y destinatarias. A la actualización jurídica y al conocimiento de los procedimientos y nuevas regulaciones normativas, se fueron agregando exigencias de entrenamiento o reentrenamiento en habilidades críticas específicas, como son la redacción de sentencias, la conducción de audiencias, o el manejo de los sistemas informáticos. A las necesidades individuales de perfeccionamiento se sumaron las necesidades institucionales, que incluyen las obligaciones internacionales y los elementos organizacionales estratégicos. Han aparecido nuevos temas, nuevas necesidades y, en algunos casos, ha aumentado la prioridad de necesidades antiguas (como es el cuidado y desgaste profesional en los últimos años). A los temas jurídicos y jurisdiccionales, se han ido sumando necesidades asociadas a temas "no puramente" jurídicos que influyen de manera relevante en temas jurisdiccionales y que deben ser tratados de manera específica (considerando variables culturales, organizacionales). Nos referimos a las necesidades asociadas a temas de nuevas tecnologías, gestión de personas, trabajo en equipo o cuidado profesional. Estas necesidades aparecen como cada vez más relevantes y prioritarias. Múltiples tipos de necesidades que resulta importante identificar, priorizar y analizar para generar la mejor solución. Algunas veces esto representa un ajuste de programa o de metodología, otras veces es la generación de un curso nuevo, de una actividad de extensión o de un recurso formativo.

Una segunda lección aprendida ha sido la importancia de considerar la detección de necesidades como un trabajo constante y permanente de la Academia Judicial, que permita captar informaciones de diferentes fuentes para el desarrollo de nuestras actividades. Se monitorean constantemente cambios normativos o nuevas obligaciones internacionales, actas o protocolos del Poder Judicial, así como problemas que aquejan al Poder Judicial susceptibles de ser abordados vía capacitación. Junto con esto, en procesos o campañas específicas por cargos o agrupaciones de cargos, se hacen análisis en profundidad de los desafíos y necesidades del caso.

Los diferentes procesos y sistemas de detección de necesidades utilizados han combinado metodologías bastante similares. Se han utilizado herramientas cuantitativas (encuestas, datos del sistema) y cualitativas (entrevistas, *focus group*) para acceder a los destinatarios y destinatarias, a sus desafíos laborales y necesidades específicas. A estas técnicas de recolección de información se suma también la revisión de normativa nacional e internacional, y de documentos varios que dan importantes informaciones respecto a las necesidades a nivel de sistema y de organización.

Las experiencias han revelado la importancia de preguntar a nuestros destinatarios, pero de no limitarnos a ese punto de vista. Triangular informaciones y técnicas de recolección de las mismas ha permitido evitar puntos ciegos y asumir una visión sistémica imprescindible de considerar en estos temas. El nivel del sistema de justicia es importante de ser considerado y las entrevistas con actores críticos así lo confirman. Por su parte, los niveles institucional e individual son imprescindibles de considerar.

Otro aprendizaje relevante ha sido la importancia de no comenzar cada proceso de detección de necesidades desde cero. Con los diferentes procesos y campañas, nos hemos podido dar cuenta de que existen muchas necesidades y tipos de necesidades que se repiten en el tiempo y que nuestros diferentes procesos de recolección confirman y ratifican. Esto se puede explicar por la presencia de necesidades asociadas a obligaciones internacionales o normas nacionales, u otras asociadas al nivel organizacional, que son cíclicas y repetitivas. Pero también esto se puede explicar por la existencia de necesidades asociadas a competencias o habilidades críticas de nuestros destinatarios, que requieren de actualización y reentrenamiento constante. No es necesario partir cada proceso de detección desde una hoja en blanco. Al contrario, se puede partir de los resultados del proceso anterior, de las necesidades y obligaciones constantes y de la oferta curricular preexistente. Esto permite focalizar los esfuerzos en la actualización y el ajuste de las necesidades y ofertas existentes y en la detección y priorización de nuevas necesidades.

A la multiplicidad de métodos de recolección de información, y de tipos de necesidades identificadas, se ha sumado la multiplicidad de tipos de respuesta o de oferta formativa que la Academia Judicial puede generar para hacerles frente. El trabajo de detección de necesidades no se debe limitar a identificar los desafíos, problemas o necesidades, debe también recolectar la información de contexto, los recursos y las especificidades que permitan delimitar y precisar bien la necesidad, y que permitan diseñar una oferta pertinente y adecuada a la misma. La detección de necesidades debe aportar también información para mejorar la efectividad de los diseños instruccionales y las formas de la oferta formativa. No todo se resuelve con cursos (presenciales o en línea), sino que también pueden aportar los recursos formativos (materiales docentes, guías de audiencias, infografía, charlas en línea) cuando son accesibles, actualizados y pertinentes.

A modo de reflexiones finales de este análisis retrospectivo, se explicitan algunos desafíos que el trabajo de detección de necesidades en la Academia Judicial tendrá que enfrentar en los próximos años.

En primer lugar, y relacionado con el objetivo estratégico de aumentar la transferencia de los aprendizajes a los tribunales y cortes de nuestros destinatarios, se debe apoyar esto desde la detección de necesidades. Apoyar la transferencia implica focalizar bien los problemas y necesidades para poder centrarse en los contenidos y

habilidades críticas. También pasa por apoyar con herramientas y recursos la aplicación de los aprendizajes en el lugar de trabajo. La detección de necesidades debe apoyar el trabajo de la transferencia, aportando focalización y recolección de información crítica a considerar en los diseños.

En segundo lugar, tanto la multiplicidad de necesidades identificadas como la variedad de respuestas que se pueden dar a estas necesidades imponen un trabajo interdisciplinario cada vez más intenso. Colaborar con otros profesionales para poder precisar mejor las necesidades y diseñar respuestas pertinentes e integrales a las mismas se ha vuelto una necesidad impostergable.

Finalmente, y relacionado con las nuevas tecnologías de la información y con los cambios que la digitalización está imponiendo en nuestras sociedades y en nuestros sistemas de justicia, existe una creciente necesidad en nuestros destinatarios de aprender a utilizar los sistemas y programas que hemos tenido que asumir. Pero estos cambios también generan impactos específicos en las organizaciones y en las personas. Esto representa un importante desafío a nivel de gestión de personas y de cuidado profesional, que los procesos de detección de necesidades también han percibido. En definitiva, las nuevas tecnologías son también una oportunidad para generar nuevos canales de formación, nuevos recursos formativos y para poder estar más presentes en el trabajo judicial diario. Se trata de encontrar nuevas maneras de poner el aprendizaje y el perfeccionamiento al servicio de la adaptación de las personas a los cambios del contexto, y de aportar al mejoramiento del servicio de justicia.

CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CÓDIGO DE AGUAS
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE CHILE
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE CHILE
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE CHILE
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE CHILE
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
CÓDIGO CIVIL
-CODIGO DEL TRABAJO
CODIGO DEL TRABAJO
CODIGO DEL TRABAJO
CODIGO DEL TRABAJO
CODIGO DEL TRABAJO
CODIGO DEL TRABAJO
CODIGO DEL TRABAJO
CÓDIGO DEL TRABAJO
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL
CÓDIGO PENAL

INCORPORACIÓN DE CAMBIOS NORMATIVOS Y OBLIGACIONES INTERNACIONALES A LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

José Antonio Espinal Sánchez
Coordinador Área Académica
Academia Judicial

Introducción

En una institución de características particulares como la Academia Judicial, hay algunas que se relevan y la configuran como una institución específica, y hasta exclusiva en algunos aspectos, sobre todo si se consideran sus actividades principales y el perfil de las personas a las que están destinadas, consignados en la Ley 19.346.

Respecto de la actividad de la Academia Judicial, puede decirse que se despliega en dos grandes ámbitos: la formación y el perfeccionamiento. Para el cumplimiento de su misión, la institución se organiza en distintos programas y áreas. El Programa de Formación, por ejemplo, está dirigido a «los postulantes a cargos del escalafón primario del Poder Judicial»;[33] a su turno, el Programa de Perfeccionamiento lidera las actividades desplegadas respecto «de todos los integrantes de dicho Poder del Estado».[34]

Considerando sus actividades y destinatarios, queda de manifiesto la importante labor que tiene la Academia Judicial, cuyo objetivo final es mejorar el servicio de justicia que se presta a ciudadanas y ciudadanos.

Como consecuencia de lo anterior, y bajo la exigencia constitucional de la forma en que se deben solucionar los conflictos jurídicos por parte del sistema de justicia, esto es, al amparo preferente de las normas jurídicas, autorizando a la prudencia

33 Artículo 1, inciso primero, Ley 19.346.

34 Ídem.

o equidad solo en ausencia de las primeras,[35] resulta evidente que la actualización permanente en materias normativas es ineludible a la función de formación, capacitación y perfeccionamiento que corresponde a la Academia Judicial, y es así como se han articulado distintas iniciativas en materia de seguimiento y actualización, las que se sintetizarán en este documento.

La necesidad de actualización no se satisface con dar a conocer las novedades de la regulación, sino que requiere plantearse las siguientes preguntas: ¿se trata de una nueva normativa propiamente tal o de una que modifica una preexistente por la vía de la adición, supresión o modificación? ¿Qué grado de urgencia representa la modificación normativa detectada? ¿Tiene algún tipo de impacto en el desempeño diario de los diversos actores que componen el sistema de justicia? ¿Quiénes son sus destinatarios específicos y por qué? ¿Cómo abordamos en nuestros distintos programas la respuesta a estos requerimientos?

Este documento pretende mostrar una visión panorámica de este proceso de detección de hallazgos relacionados a actualizaciones normativas o de obligaciones internacionales que generan requerimientos de capacitación judicial, su seguimiento, así como las medidas que crecientemente ha venido adoptando la Academia Judicial para la satisfacción de estas necesidades de formación o capacitación a todos o algunos de los integrantes del Poder Judicial. Finalmente, se presenta una síntesis de lo que se estima son los desafíos futuros asociados a la detección, seguimiento e implementación de medidas de satisfacción de requerimientos institucionales de capacitación.

I. Fuentes normativas de los requerimientos institucionales

Hemos dejado asentada la relevancia que tienen las actualizaciones normativas y las obligaciones internacionales de capacitación en el quehacer diario de la Academia Judicial, ya que generan lo que hemos llamado *requerimientos institucionales de capacitación*.

Estos requerimientos se manifiestan de distintas maneras y están principalmente condicionados por la fuente de la que emanan, lo que no podía ser de otra forma si consideramos que tienen diversos orígenes y rangos normativos. Así, un requerimiento institucional de capacitación puede emanar de instrucciones de la Corte Suprema, o de obligaciones internacionales, por existir una novedad jurídica o así exigirlo directamente una norma legal específica. A continuación, revisaremos cada una de estas posibilidades.

35 Artículo 76, Constitución Política de la República.

a) Obligaciones internacionales de formación y/o capacitación de personas funcionarias judiciales

Una obligación internacional de formación y/o capacitación judicial puede emanar de cualquiera de las siguientes fuentes:

- Tratados y convenciones internacionales vigentes y ratificadas por Chile.
- Sentencias pronunciadas por la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH).
- Acuerdos de Solución Amistosa como forma alternativa de terminar los procesos ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos.
- Recomendaciones emanadas de las comisiones encargadas de velar por el cumplimiento de los instrumentos anteriores.

El objeto de conocimiento general de estas fuentes son los derechos humanos, pero dentro de este gran tema se deben diferenciar las obligaciones relacionadas a la capacitación y sensibilización general, de otras específicas referidas a niños, niñas y adolescentes, discapacidad, igualdad, no discriminación y género, pueblos originarios y comunidades étnicas, migrantes y refugiados, personas mayores y algunas que tienen como exclusiva destinataria la competencia penal dentro del Poder Judicial.

Considerando su naturaleza internacional y las implicancias que esto tiene para el Estado chileno, este primer gran grupo de fuentes normativas es objeto de permanentes solicitudes de información oficial de organismos públicos sobre las actividades de formación y/o capacitación desplegadas por la Academia Judicial.[36] Este creciente fenómeno ha generado la necesidad de reforzar las relaciones interinstitucionales con estas reparticiones, no solo como emisores de respuesta, sino también como participantes en actividades de colaboración y organización conjunta.

En el caso de las obligaciones internacionales de capacitación, el informe de detección de necesidades realizado por la Academia Judicial en 2020 marca un hito relevante. Este informe establece por primera vez, en términos formales, una línea de base de lo que la institución entendía eran los requerimientos que debían ser satisfechos a este respecto. En dicho informe, se hace un primer esfuerzo por categorizar y sistematizar diversas normas internacionales, así como sentencias y acuerdos de solución amistosa, para identificar sus destinatarios dentro del Poder Judicial y que ello sirviera de insumo para la toma de decisiones metodológicas y la búsqueda de soluciones académicas.

36 Nos referimos principalmente a la Dirección de Estudios de la Corte Suprema, el Comité de Asuntos de Derechos Humanos de la Corte Suprema, la Dirección de Asuntos Internacionales y Derechos Humanos de la Corte Suprema, la Subsecretaría de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia, la División de Derechos Humanos y el Departamento del Sistema Interamericano del Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, la Defensoría de la Niñez, el Instituto Nacional de Derechos Humanos, entre otros.

b) Distintas fuentes normativas nacionales que generan requerimientos institucionales de capacitación

En el caso de las normas jurídicas internas, el panorama también es complejo; no solo por las urgencias y contingencias que siempre derivan de una nueva ley que impacta al Poder Judicial, sino también por la pluralidad de ellas, debiendo considerarse a la Constitución, las leyes y sus reglamentos, e incluso algunos decretos de relevancia. En todo caso, la relevancia para nuestros fines institucionales está determinada por el impacto del cambio normativo en el desempeño diario de las personas destinatarias de la actividad de la Academia Judicial, esto es, el Poder Judicial.

Por otra parte, además de las novedades, también se consideran aquellos cambios normativos por la vía de la adición o supresión, etc. Esto, para determinar la intensidad de la actualización, así como las posibilidades metodológicas para el tratamiento del tema.

Es pertinente señalar que las normas legales o reglamentarias no solo generan la necesidad de capacitar a partir de su contenido procesal o sustantivo, consecuencialmente necesario de conocer por el escalafón primario u otro estamento, sino que tal como hemos señalado, en ocasiones mandatan explícitamente la capacitación y/o especialización de uno o más de los estamentos del Poder Judicial. Es lo que sucede en materia de responsabilidad penal adolescente, o lo que ocurrió con la implementación y capacitación sobre la entrada en vigencia de la ley de entrevista investigativa videograbada, por dar un par de ejemplos.

Otras normas jurídicas que son de interés como fuente de requerimiento institucional de capacitación son las instrucciones entregadas por la Corte Suprema por la vía de resoluciones, actas y/o autos acordados. Se trata de instrumentos a través de los cuales la Corte ejerce la superintendencia constitucionalmente consagrada y las facultades que de ella derivan. Esto es especialmente relevante si se considera que el Poder Judicial es un organismo altamente jerarquizado y las potestades del máximo tribunal —se entiende— incluyen la posibilidad de obligar la especialización o capacitación en ámbitos específicos de conocimiento. En estos casos, es nuestro consejo directivo, como órgano de gobierno autónomo, el que toma la decisión final acerca de la incorporación de la instrucción y la adopción de medidas a implementar a propuesta del equipo de la Academia Judicial.

Finalmente, y sin perjuicio de que no constituyen una fuente formal del derecho, nuestra institución —por los mismos motivos jerárquicos ya indicados— pone atención en las políticas y protocolos que dicta el Poder Judicial y, en cada caso, se evalúa de qué forma impacta en el desempeño de nuestros destinatarios y destinatarias, para ver la forma de abordar dicha necesidad en la formación de quienes son postulantes al escalafón primario o en la capacitación de las personas funcionarias judiciales.

II. Análisis y seguimiento de requerimientos institucionales de capacitación judicial

Al momento de analizar actualizaciones normativas u obligaciones internacionales, siempre se tiene presente como criterio de potencial alerta el que de alguna manera, con mayor o menor intensidad, se pueda ver impactada alguna área de desempeño de las personas destinatarias al interior del Poder Judicial, en cualquiera de sus escalafones. Por ello, cuando la relevancia de la actualización normativa lo exige, se realizan reportes y fichas técnicas de las normas dando cuenta de sus principales modificaciones e implicancias. Sobre estas herramientas de seguimiento y actualización nos referiremos en los siguientes párrafos.

a) Informes internos de actualización normativa

Respecto de los cambios normativos, se hace un monitoreo permanente de las últimas leyes, reglamentos y decretos a partir de fuentes de información oficial, como la página web «Ley Chile», dependiente de la Biblioteca del Congreso Nacional. Además, se consideran las actas, autos acordados, protocolos y políticas emanadas desde el Poder Judicial, particularmente las dictadas por la Corte Suprema. En el caso de las obligaciones internacionales, como se trata de sentencias de la CIDH o de acuerdos de solución amistosa, la información sobre un requerimiento es recibida desde las instituciones relacionadas y mencionadas, principalmente la Dirección de Estudios de la Corte Suprema y la División de Derechos Humanos y el Departamento del Sistema Interamericano del Ministerio de Relaciones Exteriores.

En términos temporales, las modalidades de seguimiento actuales para actualizaciones normativas internas se aplican desde enero de 2021 y para obligaciones internacionales desde un poco antes, con el estudio de detección de necesidades de capacitación en el Poder Judicial, desarrollado por nuestra institución en 2020.

A partir de estas revisiones permanentes, se evacuan informes bimensuales de actualización normativa. A la fecha, existen trece de estos documentos, desde septiembre 2021 a junio 2024. Cada uno de estos informes contiene:

- Señalamiento de la fuente de la actualización con individualización de la norma jurídica y dejando el hipervínculo en el informe para poder acceder a su texto oficial.
- Categoría del requerimiento, en tanto materia de competencia de uno o más tipos de tribunales en que se haya detectado el impacto al interior del Poder Judicial.
- Tipo de implicancia y área o programa de la Academia Judicial en que incide.
- Descripción de la necesidad y/o el hallazgo con explicitación de sus impactos.

- Descripción de la actividad a desplegar para satisfacer la necesidad/hallazgo detectado, indicación específica de potenciales responsables y la necesidad de retroalimentación (o no) respecto del contenido del informe.

De esta estructura aparecen como elementos críticos: la determinación de cuál o cuáles son los estamentos impactados en el Poder Judicial y de qué forma ello se produce. Por otra parte, se hace imprescindible para la gestión de la Academia Judicial que dicho impacto se dimensione en las actividades de la institución y para esto es que las implicancias se categorizan como «reducidas» o «relevantes», orientando las posibles herramientas metodológicas a utilizar.

Además de estos informes bimensuales de seguimiento, está prevista la posibilidad de que existan avisos *ad hoc*, atendidas las contingencias o urgencias que pueda representar la atención y satisfacción de un requerimiento institucional. De ser así, se dará aviso al área o programa responsable para que se implementen acciones en el más breve plazo de acuerdo con la propuesta del Área Académica.

b) Reportes de actualización normativa y fichas técnicas de la norma jurídica

Cuando una determinada actualización normativa tiene implicancias relevantes y se hace necesario su pronto conocimiento por parte de nuestros destinatarios y destinatarias, se desarrolla un reporte que da cuenta del cambio normativo, al cual se adjunta una ficha técnica explicativa de la ley. Una vez que el reporte y la ficha han quedado validados internamente, se realizan las siguientes gestiones:

Difusión vía página web: Se suben los antecedentes y documentos a la página web institucional dejando disponible el siguiente contenido:

- Accesos directos a la ficha (con su nombre oficial, fecha de publicación y categoría a la que pertenece).
- Resumen del hallazgo normativo detectado (con hipervínculos a la ficha analítica de la norma y acceso a su texto oficial). Si corresponde, se deben consignar todos los recursos previamente desarrollados por la Academia Judicial que puedan estar relacionados con la norma jurídica que se trate.

Difusión vía mensajería masiva: Se envía masivamente el reporte a la competencia específica que se haya establecido como destinataria de este. Durante 2024, la Academia Judicial ha implementado exitosamente los envíos de los reportes vía WhatsApp, teniendo altísimos niveles de respuesta, lo que permitió certificar a la institución como organismo acreditado para el envío de este tipo de mensajería. La especificación de nuestros destinatarios se consiguió a partir de una doble actualización que se hizo de la base de datos completa del Poder Judicial, particularmente de los correos institucionales y, voluntariamente, de correos personales y teléfonos, los que han sido diferenciados a partir de características como el escalafón, género, jurisdicción, tipo de tribunal, etc. Esto nos permite dirigir nuestra mensajería masiva específicamente a quiénes queramos que sean destinatarios de esta.

III. Determinación del impacto de requerimientos institucionales de capacitación judicial

Como se ha dicho, cuando una determinada obligación internacional o una norma jurídica genera un impacto en el desempeño diario en el sistema de justicia, o particularmente en la función jurisdiccional, se levantan alertas internas y externas. En ese contexto, y para que las acciones desarrolladas sean lo más específicas posible, el hallazgo pasa por el proceso de determinación de la intensidad de afectación que se explica a continuación.

a) Impacto en el Poder Judicial

Lo primero que se trata de establecer es cuál o cuáles son los estamentos dentro del Poder Judicial que se ven afectados por el requerimiento institucional de capacitación. Así, las decisiones que pueden adoptarse en este contexto son múltiples. Señalamos aquí algunas en forma de pregunta:

¿El requerimiento afecta los tres escalafones del Poder Judicial transversalmente? ¿A dos o uno de ellos exclusivamente?

Esta pregunta es relevante desde las decisiones cuantitativas que se adoptan, como podría ser la cobertura de la capacitación, pero también importa a efecto de decisiones cualitativas, como aquellas que definen un contenido al que tendrán acceso personas con distintas jerarquías, profesiones, etc.

¿El requerimiento afecta a todos los tribunales de uno o más escalafones del Poder Judicial? ¿Familia? ¿Civil? ¿Laboral? ¿Penal? ¿Otra?

La incidencia de estas respuestas es directa en la determinación de contenidos potenciales, requisitos específicos respecto de equipos docentes, configuración de las bases de concursos, revisión de programas preexistentes, etc. En el fondo, estas preguntas nos permiten agregar un segundo elemento de ponderación para la especificación y mejor direccionamiento de nuestras decisiones institucionales de satisfacción de requerimientos y hallazgos o para la priorización de estos.

¿El requerimiento es un conocimiento a abordar? ¿Se trata de una destreza o habilidad a entrenar? ¿Es una técnica a aprender y aplicar?

La respuesta a estas preguntas aparece como un primer indicio de cuáles pueden ser, desde lo metodológico y educativo, las medidas pertinentes para el tratamiento del requerimiento institucional. Para efectos de esta definición, la Academia Judicial entiende por:

- Conocimiento: el entendimiento conceptual y teórico de un tema vinculado al desempeño de un cargo, asociado mayoritariamente a un saber.
- Habilidades: capacidades para hacer algo o ejecutar una acción que diga relación con el ejercicio del cargo.

- Técnicas: herramientas específicas, procedimientos o recursos que se utilizan en el desarrollo de una determinada actividad o acción necesaria para el ejercicio o desempeño del cargo.

b) Impacto en la Academia Judicial

Establecida la relevancia de una obligación internacional o actualización normativa para el Poder Judicial, corresponde ver de qué forma se aborda en la Academia Judicial el requerimiento institucional. Así, también expresado en forma de preguntas, consignamos la forma en que se toman ciertas decisiones:

¿Cómo puede ser clasificado en nuestras categorías el hallazgo para efectos de su tratamiento?

Durante 2023 se trabajó en la categorización de hallazgos y requerimientos. Esta clasificación reviste interés pues nos permite dar orden y coherencia interna al tratamiento de los temas, priorizarlos y hacer un uso uniforme del lenguaje respecto a cómo entendemos los requerimientos y actividades asociadas al interior de la Academia Judicial.

La clasificación de los requerimientos institucionales de capacitación a la que se hace referencia es:

- Derechos humanos
  - » Capacitación general en derechos humanos
  - » Niños, niñas y adolescentes
  - » Discapacidad
  - » Igualdad, no discriminación y género
  - » Pueblos originarios y comunidades étnicas
  - » Migrantes y refugiados
  - » Personas mayores
  - » Derechos humanos en materia penal
  - » Otras obligaciones internacionales
- Actualización de conocimientos
  - » Derecho civil
  - » Derecho penal
  - » Derecho procesal
  - » Derecho administrativo
  - » Derecho tributario
  - » Derecho laboral
  - » Transversal
  - » Normativa general

- Habilidades relevantes para el trabajo jurisdiccional
- Habilitantes y obligatorios para desempeñar ciertos cargos
- Gestión e informática
- Organización y funcionamiento de los tribunales
- Habilidades socioemocionales para el trabajo judicial
- Atención de usuarios en el sistema de justicia

¿Cuál es la implicancia que tiene el hallazgo para los programas de la Academia Judicial?

En este caso, lo que se pretende determinar es si el requerimiento institucional detectado tiene implicancia relevante o reducida para uno o más programas de la Academia Judicial (Perfeccionamiento, Formación, Habilitación y Extensión).

Entonces: ¿Cuál o cuáles son las vías de abordaje de lo detectado?

La respuesta a esta pregunta está condicionada por el grado e intensidad del impacto que genera el cambio normativo. Las posibilidades metodológicas son variadas, por ejemplo, cápsulas informativas, charlas de actualización, ajustes de cursos preexistentes, generación de recursos tales como materiales docentes, nuevos cursos, etc. En definitiva, lo que se pretende, es que la forma en que se tratan los temas sea lo más integral posible.

Un ejemplo de lo anterior es la implementación de la Ley 20.084 que «Establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracción a la ley penal» y la Ley 21.057 que «Crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil e introduce modificaciones a la Ley 20.084». La complejidad de estas reformas legislativas era considerable y tanto su entrada en vigencia gradual, como la capacitación obligatoria de quienes iban a intervenir posteriormente en este sistema especial de juzgamiento, implicaron un desafío mayor. Por ello, la Academia Judicial generó una serie de acciones asociadas al cambio normativo:

- Se desarrolló un material docente específico sobre el tema de responsabilidad penal adolescente para ser usado como texto base de nuestras actividades.
- Se diseñaron, desarrollaron y ejecutaron dos cursos en línea sobre el tema. Uno tenía como destinatarios a jueces y juezas y el otro a funcionarios judiciales en general. En los dos casos la participación era obligatoria.
- Se diseñaron, desarrollaron y ejecutaron talleres para el desarrollo de destrezas en jueces y juezas que integran salas especializadas y de dedicación preferente.

- Se desarrolló una guía para la conducción de audiencias en responsabilidad penal adolescente.
- Se desplegó una serie de actividades de difusión y participación en instancias interinstitucionales de capacitación.

IV. Desafíos futuros en la respuesta a requerimientos institucionales de formación o capacitación judicial

Se ha dado cuenta de las fuentes de un requerimiento institucional de capacitación judicial, de las modalidades de seguimiento y alertas, del proceso de determinación de impacto y de cómo todo ello se relaciona directamente con las actividades desplegadas por la Academia Judicial. En este punto, y a modo de corolario, se hace necesario referirse a los desafíos que —por su carácter permanente y contingente— plantea la generación de requerimientos de capacitación judicial para la institución.

a) Tensión permanente entre la obligatoriedad de capacitar y la voluntariedad en la selección de actividades

Uno de los más grandes desafíos en términos cualitativos, es que por la vía de normas jurídicas o de obligaciones internacionales, generalmente, existe una pretensión de cobertura que va muchísimo más allá de los amarres legales que tiene la Academia Judicial para obligar a los destinatarios de su accionar a la selección de uno o más cursos determinados. Esto afecta la determinación del número de personas capacitadas así como la extensión en el tiempo de las capacitaciones, ante la indeterminación anterior y los niveles de postulación de cursos cuya mantención en la oferta total, en otras condiciones, debiese revisarse.

Este fenómeno se agudiza, como decíamos, con ocasión de la regulación legal que tiene el proceso de postulación a cursos de perfeccionamiento, por un lado, y la selección específica que hace la persona, por otro. A la Academia Judicial de Chile la rige la Ley 19.346, que explicita quiénes son los destinatarios de sus acciones de formación y capacitación. Además, para ser calificado en lista de mérito, las funcionarias y funcionarios judiciales deben postular anualmente a los cursos que organiza la institución, por lo que dicha postulación tiene carácter obligatorio. Sin embargo, las actividades que se imparten en el Programa de Perfeccionamiento no pueden ser impuestas a sus destinatarios y destinatarias, sino que se tiene la libertad de postular a aquellos cursos que sean de interés personal, siempre de acuerdo con el escalafón y cargo en que se desempeña. Con todo, en general, los requerimientos apuntan a una capacitación generalizada de todos o ciertos estamentos del Poder Judicial más que simplemente a tener cursos a disposición, lo que genera un ciclo del que no es posible salir con la regulación actual.

También en este contexto cabe mencionar aquellas situaciones en que la ley ordena capacitaciones de forma obligatoria, generalmente por necesidad de especialización en los temas. Sin embargo, la pretensión de generalizar la capacitación se enfrenta a la ausencia de facultades que pudiesen establecerse en la misma ley para que la Academia Judicial pueda generar la consabida obligación de participar de un curso, lo que solo puede lograrse por la vía de instrucción directa de la Corte Suprema ya que, de no contarse con esta, basta con que la persona decida no capacitarse para quedar excluida de los asuntos que requieren de tal especialización.

Sin estos amarres u omisiones legislativas, los programas se podrían estructurar de forma distinta, pudiendo pensarse en otros sistemas o modelos de capacitación que faciliten la incorporación obligatoria de un funcionario o funcionaria a alguna actividad estimada como prioritaria a partir de un requerimiento institucional de capacitación. Mientras ello no ocurra, la generalización y obligatoriedad de las capacitaciones no puede exigirse respecto de la Academia Judicial ni de las actividades que esta genera, puesto que no le es ejecutable por mandato legal expreso.

b) Permanentes requerimientos de información de tipo cualitativa y/o cuantitativa

Durante el último tiempo ha existido un aumento explosivo de solicitudes de información, tanto de nuevos requerimientos institucionales de capacitación como de seguimientos respecto de medidas o actividades adoptadas. Estas solicitudes de información —de organismos públicos que representan al Estado de Chile (en el caso de las obligaciones internacionales) o a quiénes interese algún tipo de actualización normativa en particular— involucran antecedentes cuantitativos y cualitativos, además de indicadores de cumplimiento, lo que implica una gran gestión a nivel institucional para la Academia en el levantamiento y sistematización de estos datos en tiempos acotados.

Ante la frecuencia de estas solicitudes, se ha optado por avanzar en la planificación y desarrollo de sistemas de seguimiento más eficientes en relación con las alertas y medidas internas para enfrentarlas. Así, durante los tres primeros meses de 2024, cada uno de los programas de la institución indicó el estado de cumplimiento de requerimientos institucionales de capacitación, estableciendo su línea de base, lo que concluyó con el levantamiento de un informe. A partir de ello, todas las nuevas solicitudes externas de información tienen como primera fuente dichos antecedentes y, en caso de ser necesario, se solicita confirmación o actualización de datos a los programas, lo que ha tenido un impacto positivo en las cargas de trabajo. A mediano y corto plazo, se quiere avanzar en sistemas de seguimiento que impliquen la incorporación de tecnologías y la automatización de las alertas e información con la que cuentan los programas, con la finalidad de que esté siempre actualizada y disponible.

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CLASE INVERTIDA EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LA ACADEMIA JUDICIAL

Fernanda Martínez Achiardi
Coordinadora Programa de Formación
Academia Judicial

Introducción

La metodología del aula invertida, también conocida como *flipped classroom*, ha cobrado gran relevancia en las instituciones de educación superior y en el aprendizaje de adultos, lo que ha alcanzado a la labor de la Academia Judicial en relación con la formación de futuros jueces. Este método permite que los estudiantes asuman un papel más activo y participativo en su aprendizaje, trasladando parte del proceso educativo fuera de la sala de clases. En el contexto del Programa de Formación, esta metodología es particularmente interesante para desarrollar habilidades y destrezas clave que los jueces requieren en su práctica profesional.

Este documento examinará la historia y la implementación del aula invertida en el Programa de Formación de la Academia Judicial, analizándose los fundamentos teóricos, las etapas de implementación, los desafíos enfrentados y las mejores prácticas que se han identificado relacionadas con esta metodología.

I. Aula invertida o flipped classroom

El aula invertida es una metodología que se basa fundamentalmente en hacer responsable al estudiante de su propio aprendizaje, por una parte, y por otra, en trasladar el lugar del aprendizaje desde la sala de clases a algún lugar fuera del aula.

El modelo integra además las nuevas tecnologías de la información, puesto que los estudiantes acceden a recursos digitales definidos por el profesor y dispuestos en un entorno virtual de aprendizaje.

En esta metodología es posible distinguir dos momentos o fases: la primera, fuera del aula, en la cual los estudiantes revisan las lecturas o videos que incluyen los contenidos básicos del curso, adquiriendo los conocimientos necesarios para preparar la segunda fase, que tiene lugar en la sala de clases. Allí, la clase se distancia de la metodología tradicional —en la cual el estudiante tiene un rol pasivo, de receptor—, para pasar a ser protagonista de su propio aprendizaje mediante actividades de aplicación de los conocimientos previamente aprehendidos. El trabajo activo en el aula es participativo y colaborativo, tanto entre pares como con los docentes. Implica, por tanto, un cambio (inversión) de roles y espacios.

El aula invertida se pone en marcha por el profesor, quien diseña el curso y el contenido y actividades de cada clase, nutriéndolo de materiales como lecturas y cápsulas de video creadas por él mismo a propósito del curso o bien ya existentes en internet, como conferencias, charlas, etc. El estudiante puede acceder a ellos en el tiempo que determine, a su propio ritmo, pudiendo retroceder las veces que quiera para asimilar de mejor manera los conocimientos que conformarán el insumo principal una vez en el aula. De esta forma, el tiempo de la clase presencial se ve optimizado al despejarlo de las explicaciones contenidas en estos soportes, aprovechándolo para que los y las estudiantes realicen preguntas, resuelvan problemas y debatan ideas, todas actividades que contribuyen de una manera significativa al desarrollo del pensamiento crítico.

Este enfoque es especialmente útil en la formación de futuros jueces, quienes deben desarrollar habilidades y destrezas básicas para ejercer la judicatura. El aprendizaje en este contexto implica un trabajo cognitivo de mayor complejidad del requerido para los procesos de conocer y memorizar, que tradicionalmente corresponden a la forma de enseñar de las facultades de derecho. La persona que se prepara para ser juez o jueza debe ser capaz de aplicar el conocimiento al caso concreto, de analizar normas y teorías, evaluar opciones y posibles resultados. En el caso del Programa de Formación en específico, la resolución de casos, la redacción de escritos judiciales, las simulaciones y el *role playing* resultan especialmente provechosos para las habilidades y destrezas de un futuro juez.

El que este modelo sitúe el protagonismo en el estudiante no quiere decir que se relegue al docente a un segundo plano. Este, como hemos dicho, no solo da inicio al proceso seleccionando los recursos que mediarán el contenido teórico de la clase, sino que, durante la clase sincrónica o presencial, actuará facilitando el aprendizaje, guiando el trabajo de manera de cumplir con los objetivos propuestos. En este sentido, el docente continúa teniendo un rol activo, motivando a sus estudiantes a participar y comprometerse con el modelo.

Otro aspecto a considerar en la metodología de aula invertida es la evaluación: esta deberá estar diseñada de manera que se alinee con la metodología y con ítems que midan las habilidades desarrolladas a lo largo de las clases.

Las ventajas de este modelo radican en una mayor participación y colaboración, tanto entre estudiantes como entre estudiantes y docentes, aplicando un esfuerzo conjunto y comprometiéndose alumno y profesor para alcanzar un aprendizaje profundo. Se ha concluido que se destaca una mayor atención, el desarrollo de pensamiento crítico, una mejora sustancial tanto en la comunicación escrita como en las habilidades de razonamiento y un incremento de la integración de los conocimientos. Con esta metodología, los estudiantes están mejor preparados para comprender la significancia del material recibido, hacen preguntas más relacionadas con los conceptos primordiales y además tienen una oportunidad en las sesiones colaborativas de verbalizar su pensamiento a sus compañeros estableciendo una comprensión mutua y facilitando la resolución de problemas de manera cooperativa. Se ha concluido que, aplicando esta metodología, los estudiantes perciben que el aula invertida aumentaba su autonomía en el proceso de aprendizaje, en el trabajo colaborativo y en el paso de la teoría a la práctica.

En términos concretos, el método permite a los alumnos manejar de mejor manera su carga de estudios, pues son libres para ver los videos a su propio ritmo, pausándolos o volviendo atrás, en el caso de los estudiantes que experimentan algún problema de comprensión, o incluso saltándose partes del contenido, en el caso de aquellos que son más rápidos. Esta flexibilidad se relaciona directamente con una mayor satisfacción con el estudio.

II. Implementación del aula invertida en el Programa de Formación

El 2020, con el propósito de reformular el currículum del Programa de Formación se ejecutó la meta de desempeño colectivo de la Academia Judicial, consistente en el «Rediseño del Programa de Formación». Además de abordar la estructura misma de las dos modalidades del programa, su duración y sus contenidos, entre otros, se revisó la metodología a utilizar en los cursos que lo conforman. Hasta ese momento, los cursos del Programa de Formación se desarrollaban mayoritariamente a través de una clase magistral clásica, caracterizada por primar en ella una exposición unilateral de parte del profesor. La revisión completa del programa y la oportunidad de reformularlo dieron lugar a la implementación de la clase invertida como metodología general del programa, independientemente de las particularidades de cada curso. De esta forma las clases podían centrarse en la aplicación de conocimientos por parte de los alumnos, alejándose de la clase magistral y fomentando la preparación de las clases por parte de los estudiantes fuera del aula, mediante lecturas de doctrina y jurisprudencia, de videos y presentaciones con audio, guías de lectura y casos, utilizando el

tiempo de la clase presencial para potenciar procesos de aplicación de conocimientos y habilidades.

La decisión de adoptar esta metodología de aprendizaje impactó la planificación de los cursos, por cuanto el aula invertida debe considerar el tiempo necesario para que los alumnos puedan efectivamente preparar la clase, dedicándose a leer los materiales que se consideran indispensables para enfrentarla con una base de conocimiento suficiente que les permita participar activamente en las actividades y analizar los casos disponibles. Para contar con el tiempo necesario, se comenzó a definir la duración de los cursos contemplando tanto el tiempo de trabajo autónomo como el de trabajo sincrónico (o presencial). De esta manera, dos horas de clases presenciales llevan aparejadas dos horas de trabajo autónomo, debiendo los docentes, por tanto, preparar material que sea posible de abarcar en ese tiempo.

Cabe indicar que este modelo se comenzó a aplicar desde el momento en que, debido a la pandemia provocada por el Covid-19, fue necesario para la Academia Judicial trasladar sus instancias de capacitación a la modalidad virtual, lo que produjo una vertiginosa adaptación del Programa de Formación al trabajo en línea, y una urgente implementación del aula virtual para los cursos del programa, modalidad que era totalmente ajena al trabajo realizado hasta el momento por ese programa. Las clases sincrónicas —a través de Zoom— no podían, por temas de cansancio y concentración tanto de alumnos como de profesores, tener la misma duración que las clases presenciales por lo que se redujeron de cuatro a dos horas. A estas sesiones sincrónicas más cortas, los alumnos debían llegar listos para trabajar, individualmente o en grupo, en la resolución de casos, preparar fallos y dar respuesta a preguntas relacionadas con las lecturas obligatorias. Es así como la realidad del momento se impuso y adelantó las decisiones que luego fueron formalizadas en la reformulación del currículum del programa.

III. Retos de la implementación del aula invertida en el Programa de Formación

Implementar el aula invertida resultó un reto para todos los sujetos involucrados, el Programa de Formación, los docentes y los alumnos. El programa debió comenzar a diseñar y preparar aulas según lo conversado con los coordinadores académicos de los cursos, disponiendo el material enviado por los profesores en las categorías de «material obligatorio», es decir, el material indispensable de ser preparado antes de la clase sincrónica (videos, presentaciones, compilado de normas, jurisprudencia o doctrina); «actividades», las que podían ser «de preparación para la clase» o «para el trabajo en clases» dependiendo del momento definido por los profesores para que fuera desarrollada; y «material complementario», esto es, todos aquellos recursos a través de los cuales los alumnos podrían profundizar alguno de los contenidos tratados en el curso que, aunque no son imprescindibles para cumplir con los objetivos del mismo, enriquecen su comprensión.

El programa tuvo que definir los requerimientos de materiales para los profesores, quienes debieron prepararlos para su posterior revisión y ajuste. Por otra parte, se tuvo que explicar el sistema a los alumnos, para que se comprometieran a realizar el trabajo previo a la clase de manera que esta fuese un espacio de conversación y debate.

Para los profesores, el desafío fue aún mayor: educadores de todo el mundo debieron adaptarse abruptamente al uso de las nuevas tecnologías de la información, las que, para algunos, eran apenas conocidas. En esta etapa, el Programa de Formación dedicó parte de su acción a prestar apoyo a los docentes, tanto para la preparación del material previo, como durante las sesiones sincrónicas, a modo de facilitar al profesor el reto principal, cuál es, disponer del tiempo y energía para buscar y seleccionar material adecuado y conciso, preparar presentaciones, cápsulas de video que en veinte minutos trataran los puntos clave y diseñar pautas de actividades, ejercicios, casos y cuestionarios para la clase sincrónica.

Por su parte, el desafío para los alumnos fue preparar, efectivamente, el material previo para la clase, tarea que lleva tiempo y dedicación, pero que rápidamente fue considerada necesaria por los alumnos que tomaron conciencia de que las clases resultaban mucho más interesantes y dinámicas si llegaban preparados a la sesión, asumiendo la responsabilidad por su propio aprendizaje. Cabe decir que, solo para estos efectos, el período en que primero se adoptó la metodología del aula invertida, en los momentos más críticos de la pandemia, resultó, paradójicamente, ideal para estos fines, por cuanto se contaba con alumnos que además de la dedicación exclusiva que se les exige para con el programa, estaban interesados tanto en adquirir y poner en práctica sus habilidades, como en participar activamente en discusiones con sus compañeros y profesores. La adaptación a la clase activa fue tal, que los alumnos expresaban frustración cuando las clases se transformaban en una reiteración del contenido, sin espacio para preguntas o cuando un ejercicio no era revisado, solicitando activamente a los profesores que se tratara durante la clase.

IV. Obstáculos para la implementación de la metodología de clase invertida

Desde que se comenzó a implementar el aula invertida en el Programa de Formación fue evidente que el éxito o fracaso del intento de aplicar la metodología en los diferentes cursos del programa estaba asociado a una serie de obstáculos. A continuación, se detallan los principales:

- Costo de la preparación de clases bajo la metodología del aula invertida: Como se ha indicado anteriormente, esta metodología exige a los profesores el diseño del curso y la definición de los recursos que se utilizarán durante el tiempo del trabajo autónomo del estudiante. Para ser implementada correctamente según los estándares definidos por el Programa

de Formación, las bases de convocatorias docentes establecen una serie de requerimientos obligatorios para los equipos docentes adjudicatarios, los que necesitan mucho más tiempo y esfuerzo del profesor comparado con las clases tradicionales. Esto puede desalentar a los posibles interesados en impartir un curso bajo esta modalidad.

- Manejo del tiempo de la clase sincrónica: El tiempo de las clases sincrónicas puede resultar insuficiente para alcanzar a realizar todas las actividades planificadas. Las razones son variadas: la planificación ambiciosa de actividades de parte del equipo docente puede exigir seleccionar solo una o algunas de ellas para la clase sincrónica; también puede ocurrir que se dedique tiempo a repasar lo visto en el aula o abordar extensos contenidos teóricos con una clase magistral, sin haber interiorizado la metodología activa en la práctica; además pueden haber problemas de comprensión por parte de los estudiantes del trabajo en clases o que les tome más tiempo del previsto, etc. Estos obstáculos pueden impedir que exista el espacio suficiente para retroalimentar o socializar los resultados de las actividades.

- Sobrecarga o cansancio de los alumnos: El Programa de Formación es un programa exigente e intenso, con cursos sucesivos (o paralelos, como en el caso de los cursos habilitantes) y evaluaciones en cada uno de ellos, lo que puede contribuir al cansancio o a la sensación de estrés y sobrecarga por parte de los alumnos y las alumnas. Esto puede impactar negativamente en la preparación previa a la clase y en la sesión sincrónica, frustrando tanto el objetivo de la clase como al profesor, quien terminará por recurrir a la clase magistral para cubrir el conocimiento que no fue adquirido previa y autónomamente por los estudiantes.

- Percepción de cursos «más» o «menos» importantes: Muchos alumnos discriminan entre la importancia de un curso en relación con otro, estando dispuestos a dedicarse concienzudamente a cursos que perciben como más cruciales mientras que pueden relajarse en cursos que consideran menos relevantes dentro del programa. Este relajo, al igual que en el punto anterior, puede hacer fracasar una clase bien diseñada, pues esta no contará con la base de conocimiento necesaria para su funcionamiento: una comprensión homogénea por parte de los alumnos que les permita acceder a niveles de análisis más profundos.

- Resistencia al cambio: Tanto los docentes como los alumnos pueden estar acostumbrados al modelo tradicional de enseñanza y esto puede generar resistencia al nuevo modelo. Los alumnos, ya que el modelo de aula invertida les exige preparar la clase y participar activamente en ella, lo que requiere más tiempo, dedicación y energía que asistir a una cla-

se 100% expositiva. Los docentes, ya que pueden haber tenido la clase preparada de una manera que han repetido muchas veces bajo la metodología tradicional, lo que puede hacer difícil cambiar hacia un enfoque que requiere planificación, trabajo previo de preparación de materiales y diseño de actividades.

- La resistencia al cambio de docentes y alumnos puede retroalimentarse mutuamente: Si el docente continúa utilizando la metodología tradicional, se desincentiva a los alumnos a prepararse para la clase. Estos alumnos, al no ver la necesidad de prepararse llegarán a la clase sin haber revisado los materiales dispuestos para ello, lo que reforzará en el docente la idea de que los métodos tradicionales son los más efectivos. Este ciclo puede perpetuar la ineficacia del cambio hacia el aula invertida.

- Capacitación docente: Los docentes requieren capacitación para poder diseñar un aula invertida de forma efectiva. Esto incluye la creación de recursos de preparación para la clase, muchas veces digitales, y la complementación de su rol de profesor con el de facilitador, guiando las discusiones y las actividades en clase.

- Insuficiencia al comunicar los requerimientos del programa: Un obstáculo para la implementación exitosa de la metodología en cuestión es la suposición, por parte del Programa de Formación, de que los docentes conocen las peculiaridades de los alumnos, los que, sin duda, son capaces de modificar la experiencia que hasta el momento habían tenido con el modelo de aula invertida. Sin perjuicio de los obstáculos ya señalados, la aplicación de la metodología en profesionales con dedicación exclusiva, interesados en adquirir las herramientas necesarias para ejercer una función como la de juez, puede modificar la experiencia educativa con lo que los profesores han vivido en cursos de pregrado. La comunicación insuficiente de estas circunstancias conllevó en algunas oportunidades, que, a pesar de que un curso contemplaba recurso previos y actividades para la clase, el profesor hacía su clase tradicional, asumiendo que la mayoría de los alumnos no se habían preparado adecuadamente y que no les era exigible que lo hicieran.

V. Un caso exitoso

La experiencia del Programa de Formación con la metodología de aula invertida no ha sido homogénea: sus resultados han sido diversos, según lo sean los equipos docentes y la cohorte de cada programa. Incluso dentro de un mismo equipo docente hay resultados dispares, acercándose unos más al modelo que otros.

Sin embargo, a lo largo de distintos programas, los comentarios en las encuestas docentes han sido contestes en indicar que el curso Debido Proceso[37] ha aplicado la metodología de aula invertida de forma exitosa. Habiéndose impartido casi ininterrumpidamente desde 2021, con ocasión del Programa de Formación N.° 78, los comentarios obtenidos a través de las encuestas docentes son uniformes en cuanto a la metodología usada, la que responde al modelo de aula invertida. Algunos de ellos, en orden de impartición de los programas, son:

a) Programa de Formación N.° 78:

«Destacar la metodología del módulo que fue muy buena».

«Las pautas de las clases son muy útiles».

b) Programa de Formación N.° 79:

«Fue muy útil contar con una pauta previa para cada clase, ya que se comprendían los objetivos, orientaba la lectura y entregaba herramientas para la clase sincrónica».

«Se nota no solo el dominio acabado y actualizado de los docentes, sino también una preocupación constante por aplicar las mejores técnicas y herramientas pedagógicas para un óptimo aprendizaje».

c) Programa de Formación N.° 80:

«Se valora igualmente el formato de clases con participación activa, que las dota de mayor dinamismo».

«Por lejos el curso que mejor ha comprendido la dinámica del *flipped classroom*. Clases tremendamente dinámicas y prácticas, donde si no habías hecho el trabajo asincrónico, de nada servía asistir. Me encantó la metodología, la discusión lograda, el abordaje de los profesores a los temas. Cápsulas muy útiles puesto que ahí estaba la materia propiamente tal (lo mejor era transcribir para quedar con un buen apunte) y después en clases solo dedicarse a complementar apuntes con algunas cosas, pero más que nada enfocarse en el trabajo práctico».

d) Programa de Formación N.° 81:

«Este curso ha sido de un alto nivel: los profesores son conocedores de los temas, pero lo principal es que su metodología activa y vía casos, incentiva al conocimiento».

e) Programa de Formación N.° 82:

«Agradezco mucho el enfoque práctico del curso completo, orientado a la re-

37 A cargo del equipo docente conformado por los profesores Ricardo Lillo, Claudio Fuentes, Mauricio Duce y la profesora Macarena Vargas.

solución de casos y la evaluación de diversas situaciones que nos hicieron reflexionar como curso».

f) Programa de Formación N.° 83:

«Por otra parte, fue muy fácil comprender lo que se debía preparar para cada clase al tener acceso a las guías previas donde explicaban con toda claridad lo que se iba a realizar en cada clase y los contenidos y lecturas que debíamos realizar».

g) Programa de Formación N.° 85:

«La calidad de las clases y la participación es considerable dada la modalidad de aprendizaje en que está diseñado».

El curso Debido Proceso contempla cuarenta horas, esto es, ocho bloques de cuatro horas, donde dos horas son de trabajo autónomo y las otras dos son de clases sincrónicas. Como es la norma, cuenta con un aula virtual donde se incluyen los recursos necesarios para el trabajo autónomo. Para cada módulo o tema se encuentra disponible una guía que identifica la lectura obligatoria y optativa de estudio sincrónico y el material obligatorio a trabajar en la sesión sincrónica (texto, jurisprudencia o caso). La agenda del curso describe la metodología del curso como sigue:

> La parte asincrónica está compuesta por una breve grabación desarrollada por los docentes, en que se presentarán aspectos elementales de la temática respectiva, los cuales serán complementados mediante el estudio y análisis autónomo por parte de los estudiantes de artículos de doctrina y la lectura de jurisprudencia. Las lecturas son acompañadas de una guía de preguntas que orientan su estudio. En cuanto a las clases sincrónicas, estas se llevan a cabo a través del uso de distintas metodologías con fuerte énfasis en las que promueven el trabajo activo. Las clases se estructurarán sobre la base de una combinación metodológica que incluirá presentaciones que efectuarán los profesores (apoyadas en Power Point) en la que se realizarán un conjunto de ejercicios individuales, en pequeños grupos y colectivos entre las/los estudiantes para resolver preguntas, problemas y algunos escenarios fácticos en los que se ejercitará la aplicación de las garantías en estudio a casos concretos. Esta metodología supone la revisión previa por parte de las/los estudiantes de los materiales de estudio autónomo. Se asignará una carga de lectura baja/media para cada sesión, a cambio de lo cual se espera que se invierta tiempo en su revisión detallada.

De lo anterior se desprenden elementos fundamentales de la metodología de clase invertida. El trabajo autónomo se basa en breves videos y lecturas que preparan a los alumnos para que en la clase sincrónica puedan trabajar individual o grupalmente, resolviendo problemas relacionados a casos concretos.

Los profesores trasladan el aula invertida a cada uno de los temas específicos de que trata el curso. Así, para la clase destinada al «Derecho al acceso a la justicia» se describe las siguientes actividades:

> Esta sesión está dividida en una parte asincrónica y otra sincrónica. En relación a la primera, se compone de un breve video introductorio a los contenidos de este bloque, seguido de la lectura de normativa y jurisprudencia de los principales sistemas de protección a los derechos humanos, sobre los que se trabajará en la sesión sincrónica. Estos documentos irán acompañados por una guía de lectura.
>
> En la parte sincrónica de este bloque se privilegiará el análisis de caso siguiendo la modalidad de pizarrón invertido, para trabajar dos grandes temas. Primero, a través del análisis de los casos de la Corte Europea de Derechos Humanos, *Golder v. United Kingdom*, y de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Cantos v. Argentina*, graficar los principales estándares desarrollados a nivel internacional en materia de acceso a la justicia. La segunda mitad de la sesión sincrónica se destinará a estudiar la manera en que la jurisprudencia nacional ha entendido este derecho y su relación con la tutela judicial efectiva, en base al análisis de la jurisprudencia.

Por otro parte, para el trabajo autónomo del tema «Derecho de todo inculpado de delito de recurrir ante juez o tribunal superior» se establece:

> Los estudiantes deberán revisar extractos de diversas fuentes, entre ellas doctrina autorizada sobre la materia, columnas de opinión experta pertinentes y/o extractos de jurisprudencia internacional y nacional, acompañados por una guía de lectura. Asimismo, se contempla el desarrollo de un video introductorio.
>
> Luego, la clase sincrónica:

Estará dedicada a analizar en grupos los principales argumentos elaborados por la doctrina nacional respecto de la posible extensión de la garantía del artículo 8.2 h) a materias no penales. Esto se realizará partiendo de la base de que los estudiantes de manera previa a la clase leyeron los principales textos sobre la materia. En clases estos serán divididos en grupos pequeños en los que analizarán colectivamente el mérito de los argumentos que cada texto presenta, pronunciándose sobre si están de acuerdo con aquellos y las razones respectivas, en función del uso de fuentes de derecho internacional, de la lógica regulatoria del debido proceso y la jurisprudencia de los órganos internacionales. Al final de la sesión habrá tiempo para una discusión en plenario sobre la materia.

VI. Buenas prácticas en la aplicación del aula invertida

A partir de lo tratado hasta aquí, y sobre todo lo relacionado con los obstáculos que representa la implementación de este modelo y la valoración que los alumnos hacen del curso Debido Proceso, desprendemos algunas ideas que podrían constituirse en buenas prácticas a la hora de planificar un curso en base a esta metodología:

1. Considerar el objetivo del curso: Es crucial alinear los objetivos del curso con la metodología. En el caso de cursos que sean eminentemente teóricos, cuyo objetivo es que los estudiantes conozcan cierta doctrina o norma, puede resultar más difícil diseñar ejercicios de aplicación. Por el contrario, en cursos prácticos donde se busca que los estudiantes «hagan algo», la parte autónoma puede ser prescindible dado que se encuentran directamente tutorizados por los docentes durante la clase sincrónica. La metodología tendrá mayores posibilidades de éxito cuando el objetivo sea que el estudiante aplique lo aprendido al caso concreto. En ese sentido, parece razonable concentrar los esfuerzos de implementación en cursos que mejor se adapten a esta metodología. También es fundamental la coherencia entre la metodología y la evaluación final del curso, que debería consistir en una reflexión crítica o aplicación práctica y no solo en la demostración por parte del estudiante de lo que sabe teóricamente.

   Además, es importante tener claros los objetivos de aprendizaje de cada clase que compone un curso, lo cual permite diseñar actividades que contribuyan directamente a desarrollar las habilidades específicas que se pretenden fortalecer en el contexto de la formación de jueces.

2. Mejorar el valor de operar en aula invertida: La inversión de tiempo y esfuerzo que significa el aula invertida puede desincentivar a los equipos docentes a aplicarla. El hecho de que el curso se pueda aplicar en varias oportunidades, consecutivas o no, permite que dicha «inversión» sea costosa en su primera ejecución, pero las siguientes solo tendrán que afinarse o actualizarse sin que signifique un mayor desgaste para los profesores. Garantizar que el curso, de ser bien evaluado, pueda seguir impartiéndose podría motivar a más equipos a aventurarse en la implementación.

3. Capacitación de los docentes: Es necesario contar con diversos métodos de capacitación sobre metodologías de aprendizaje activo en general, ya sea por medio de talleres, cápsulas de video o manuales breves y, en particular, sobre la forma en que la Academia Judicial ha definido la aplicación del método en los cursos del Programa de Formación.

4. Incorporación de guías o instrucciones del curso: Parece ser que una de las claves del éxito del aula invertida en el curso Debido Proceso se debe al uso de guías destinadas a acompañar el trabajo autónomo. Las guías indi-

can los pasos a seguir y establecen claramente los que serán los objetivos de la clase presencial. Asimismo, las preguntas sobre las lecturas invitan a la reflexión individual del estudiante para ser luego compartida en clases.

5. Adecuada estimación de la carga de trabajo: La planificación de los recursos para el trabajo fuera del aula debe considerar que el tiempo de trabajo autónomo, de acuerdo al Programa de Formación, es equivalente al tiempo estimado para cada bloque de clase presencial, manteniendo una relación 1:1. Utilizar extractos de libros o destacar los considerandos relevantes de una sentencia, así como el uso de videos breves y limitar a lo esencial la selección de los recursos obligatorios, permitirá que los estudiantes se preparen efectivamente para la clase, sin sentirse abrumados por la cantidad de material a cubrir.

6. Mayor participación del Programa de Formación en el diseño de actividades asincrónicas y presenciales: Considerando los objetivos específicos de cada curso y su relación con los elementos del perfil de egreso del programa, sería beneficioso para el aprendizaje autónomo y sincrónico de los estudiantes que el programa tenga una mayor incidencia en proponer a los equipos docentes determinadas actividades que contribuyan al cumplimiento de dichos objetivos. Las reuniones de coordinación son el escenario para este trabajo conjunto con cada equipo. Además, es fundamental supervisar lo que efectivamente se hace en la clase invertida, asegurando que los docentes apliquen la metodología de manera correcta y efectiva, y así garantizar la coherencia y el cumplimiento de los objetivos del curso.

File Edit View Go Window Help
Mon Jun 15 - 9:45 AM
English Version
INICIO
LA ACADEMIA
PROGRAMAS
TRANSPARENCIA
NOTICIAS
AUDIOVISUAL
NUESTROS RECURSOS
CANAL DE DENUNCIAS LEY 21.643
CANAL DE DENUNCIAS DE FRAUDE
Accesibilidad
Mi Academia
Intranet
Actualización Normativas
Actualización Normativa
Guías para la Conducción de Audiencias
Guías para la Conducción de Audiencia
Compilados Normativos
Compilados Normativos
Recursos Externos
Recursos Externos
Recursos Audiovisuales
Recursos Audiovisuales
Cápsulas de Autualización Legislativa
Cápsulas de actualización legislativo
Materiales Docentes
Materiales Docentes
Ver Recursos
Ver Resumen

FREEPIK

LA EXPERIENCIA DE LA ACADEMIA JUDICIAL EN CAPACITACIÓN EN LÍNEA

Tamara Arriagada Valencia
Coordinadora Programa de Perfeccionamiento
Academia Judicial

Introducción

Desde hace varios años, la educación a todo nivel ha dado espacio a nuevas formas de aprendizaje y enseñanza, las que han llegado a convivir con los sistemas más tradicionales. Una de las innovaciones que más ha permeado la educación es la enseñanza a través de plataformas de aprendizaje, educación virtual, o enseñanza en línea.

En su definición, «la educación virtual se basa en una mediación entre el docente y el estudiante, pero que se encuentran ubicados en espacios físicos diferentes, mediados por tecnologías de la información y de la comunicación, especialmente internet. Al mismo tiempo, en dicho proceso de enseñanza y aprendizaje, se estimula la autonomía e independencia de los estudiantes y la colaboración entre pares».[38]

Aunque la enseñanza en línea no es un concepto nuevo, su auge se produjo especialmente durante y después de la pandemia de Covid-19. En el caso de la Academia Judicial, aunque ya existía previamente una decisión institucional de avanzar hacia este tipo de enseñanza, lo que llevó a la creación de diversas iniciativas para incorporarla, fue la situación sanitaria del país la que catalizó el crecimiento exponencial de la oferta en línea, permitiendo así la creación y ejecución de cursos en esta modalidad dentro de la institución. Si bien este desarrollo comenzó principalmente al alero del Programa de Perfeccionamiento, la implementación de metodologías de enseñanza en línea se ha expandido rápidamente a otras actividades y labores de la institución, convirtiéndose en una línea de trabajo permanente y en constante crecimiento en todas sus áreas y programas.

38 Avalos, Mariano (2021), *Educación semipresencial con Moodle y el modelo de aula invertida*, Buenos Aires, Editorial Maipue, p. 34.

En ese contexto, el objetivo de este trabajo es revisar la experiencia de la Academia Judicial en la implementación y ejecución de su oferta de cursos en línea en los últimos años, particularmente en su Programa de Perfeccionamiento.

I. Implementación de procesos de aprendizaje en línea en la Academia Judicial

a) Modelo de capacitación en línea

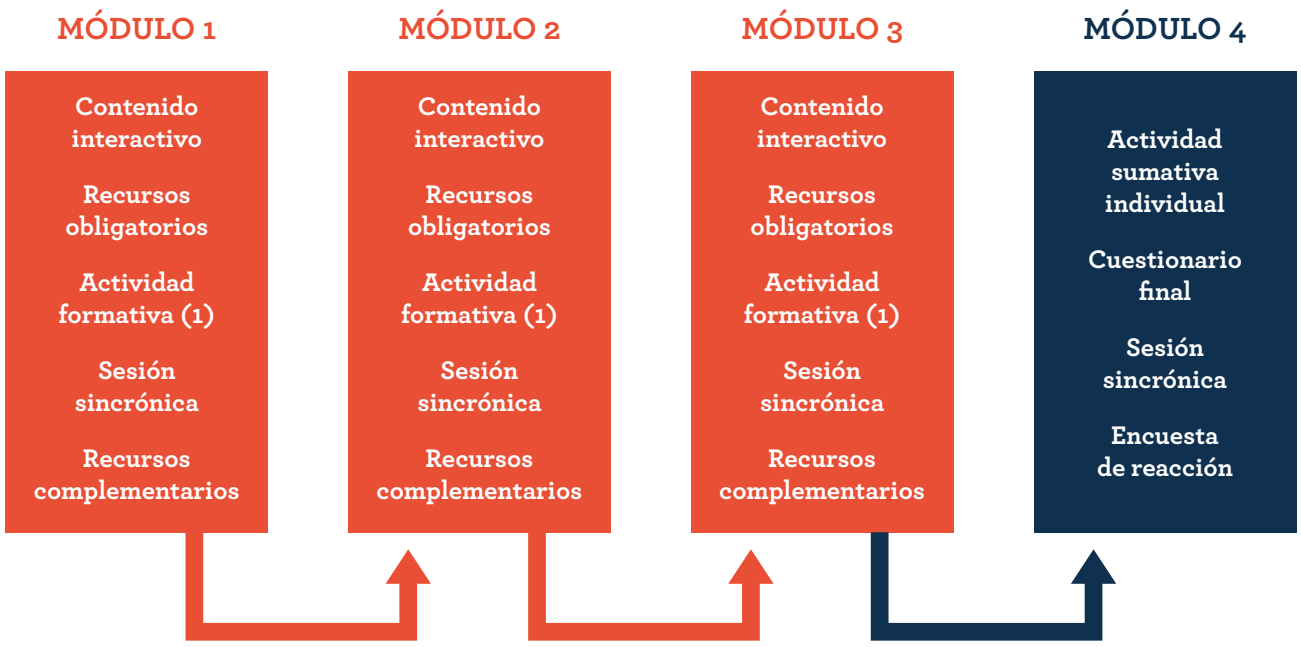
El Programa de Perfeccionamiento es el encargado de dar capacitación y formación continua a todos los funcionarios y funcionarias del Poder Judicial de Chile. El universo de posibles estudiantes del programa abarca la totalidad de cargos y estamentos del sistema de justicia, cuyas particularidades deben ser tomadas en cuenta al momento de definir metodologías de enseñanza. Por ello, la adopción de un modelo de capacitación en línea requirió determinaciones y definiciones específicas, considerando quienes serían los destinatarios de este tipo de actividades.

En primera instancia, el modelo de capacitación implementado fue de cursos modulares con actividades asincrónicas y sincrónicas, con 32 horas de duración y un tiempo de ejecución de cuatro semanas, durante las cuales los y las estudiantes contaban con un día de comisión de servicio semanal para dedicación exclusiva al curso y sus requerimientos. Este formato, que mantenía consonancia con la generalidad de programas en línea que se ofrecen en el mercado, presentó algunos obstáculos en su implementación, en particular, respecto a la duración de cuatro semanas, la que resultaba extensa para el caso de destinar un día de dedicación exclusiva al curso, generando, en algunos casos, una afectación al correcto funcionamiento de los tribunales.

De ahí que el modelo fue ajustado, reduciéndose de cuatro a dos semanas el tiempo de ejecución. En su formato actual, la generalidad de los cursos en línea del Programa de Perfeccionamiento está compuesto por tres módulos de trabajo más un módulo final de actividades de cierre, el cual considera la entrega de un trabajo individual de aplicación, un cuestionario final y una encuesta de reacción.[39] Estos cursos tienen una duración de 32 horas y un tiempo de ejecución de dos semanas; cada semana las y los estudiantes deben realizar dos módulos, teniendo para ello dos días de comisión de servicio de ocho horas, en cada uno de los cuales además deben asistir a una sesión sincrónica con el tutor o tutora del curso, de noventa minutos de duración.

39 Si bien la regla general son cursos de 32 horas, existen además cursos de 48 horas, con seis semanas de duración, y cursos en formato autoinstruccional, con una duración de 16 horas, distribuidos en dos semanas. En este último caso, no existe tutoría ni una instancia sincrónica entre estudiante y tutor, siendo su desarrollo enteramente en plataforma.

Figura 3. Estructura del curso en línea.



Fuente: Elaboración propia.

La creación y el desarrollo de los cursos en línea significaron un cambio importante en las labores realizadas hasta la fecha en el Programa de Perfeccionamiento, primero, como contrapartes del proceso de diseño pedagógico e instruccional, y luego, como encargados y desarrolladores de los mismos. Por diseño instruccional se entiende «un enfoque sistemático para la creación de cursos eficaces. El diseño instruccional es una ciencia y un arte. Es una ciencia porque se basa en las teorías del aprendizaje, y es un arte debido a la creatividad involucrada en el proceso de diseño. Además, el diseño instruccional es una herramienta que guía la estructura de cualquier curso y promueve tanto el aprendizaje significativo como el activo».[40]

En primera instancia, la creación y el desarrollo de los cursos fue externalizado en empresas desarrolladoras de contenido interactivo y de diseño instruccional. Aquello implicó un fuerte proceso de capacitación del equipo de trabajo interno, de cara a ser una contraparte apropiada para la supervisión, validación y recepción de estas labores. Al avanzar en estas dinámicas, y al volverse cada vez más especializados los roles de quienes participaban en estos procesos, muchas etapas fueron internalizadas y asumidas directamente por la institución. Al día de hoy, la creación de cursos

40 Arshavskiy, Marina (2018), *Diseño instruccional para el aprendizaje en línea*, Estados Unidos, Your learning world, p. 5.

en línea está compuesta por dos niveles de abordaje: i) el diseño instruccional y trabajo pedagógico de construcción de resultados de aprendizaje, estructuras modulares y selección de contenidos y actividades, tareas que son desarrolladas directamente por la Academia Judicial; y ii) la creación de contenido interactivo, recursos pedagógicos multimedia, mediatización de contenidos y montaje de cursos en plataforma, labores que están a cargo de empresas externas que son seleccionadas año a año mediante licitaciones y concursos públicos. Si bien esta es la actual conformación de la producción de esta modalidad de capacitación, se prevé que, en el mediano plazo, el desarrollo de cursos en línea se realice completamente dentro de la institución, de acuerdo con la especialización de contenidos y el fortalecimiento de las capacidades internas.

Si bien el proceso de diseño instruccional de un curso en línea está radicado, en su mayoría, en el periodo anterior al inicio del curso y en su montaje preliminar en plataforma, aquello es solo una parte del proceso de enseñanza en línea, ya que una vez creado el curso, comienza el trabajo de ejecución. Esta etapa significó igualmente un proceso de adaptación y de adquisición de las competencias internas necesarias para guiar la realización de este tipo de cursos, considerando las necesidades de estudiantes y docentes. La adaptación va desde la entrega de soporte a tareas de plataforma, a la asistencia a sesiones sincrónicas y resolución de problemas de usuarios. A su vez, la intervención directa en la ejecución de cursos favorece la presencia permanente de la Academia en todo el ciclo educativo, lo cual contribuye a la detección temprana de problemas y sus soluciones, a la supervisión permanente de las actividades académicas, y a la evaluación directa de estas y de cada uno de sus componentes.

Por otra parte, también es importante hacer mención a las exigencias tecnológicas de estas metodologías de aprendizaje. Los cursos en línea de la Academia Judicial se imparten en el Campus Virtual de la institución, que es una plataforma de aprendizaje *Moodle* de código abierto. Este campus es administrado directamente por la Academia Judicial, con soporte externo, y los cursos se ejecutan directamente por cada programa, quienes llevan adelante la gestión académica asociada a los mismos, además de la atención al público estudiante y docente. Los cursos, además, están compuestos de diversos componentes y recursos pedagógicos, siendo los más representativos los contenidos interactivos, los cuales actualmente son soportados y desarrollados a través del software de autor Genially. Adicionalmente, considerando que cada semana se realizan sesiones sincrónicas, estas se llevan a cabo mediante la plataforma de videoconferencia Zoom.

Por último, cabe mencionar que existen instancias permanentes de trabajo sobre los cursos, consistentes en la revisión y aplicación de ajustes, tanto en forma, como en fondo. Estos procesos constantes dicen relación con la actualización y adecuación continua de los cursos a los requerimientos y necesidades detectadas, a las modificaciones legales y de contenido, a la valoración y los resultados obtenidos, y en general a implementar mejoras continuas a las metodologías. Estas labores siguen a los cursos durante todo su desarrollo, y si bien son implementadas previo al inicio

de cada año lectivo, lo cierto es que el ajuste de los cursos en línea es una tarea constante, que implica atención permanente y un cabal conocimiento de los elementos integrantes de estos, las materias que en ellos se tratan, las actividades y evaluaciones que los conforman, los resultados de aprendizaje que se buscan con los mismos, y la duración, horas de trabajo y carga o sobrecarga académica que pueden representar, todos elementos que pueden variar no solo tras cada año lectivo, sino que además, de forma contingente, de ejecución en ejecución, y por ende requieren constante atención, revisión y evaluación.

II. Desarrollo de metodologías en línea y requerimientos de capacitación

La implementación de un modelo de capacitación en línea dentro de la oferta de cursos del Programa de Perfeccionamiento de la Academia Judicial trajo aparejados diversos desafíos que implicaron no solo adecuaciones internas y rediseño del formato de ejecución de cursos, sino que además requirieron un intenso y directo trabajo con los demás actores relacionados con estos procesos, esto es, docentes y estudiantes.

Como consideración general, es importante reconocer que el avance hacia metodologías de enseñanza en línea no solo se tradujo en la implementación de nuevas tecnologías de aprendizaje, sino que además tuvo un impacto directo en la forma de ejecución del Programa de Perfeccionamiento, particularmente, en la manera de evaluar y aprobar los cursos.

Tradicionalmente, la evaluación —y por ende la aprobación— de los cursos era meramente testimonial, pues solo estaba condicionada a la asistencia de los y las estudiantes a la totalidad de jornadas que lo componen. Con la implementación de los cursos en línea se avanzó hacia la incorporación de evaluaciones formativas y sumativas, siendo estas un requisito para aprobarlos. Esto implicó, incluso, una modificación a la normativa que regula este tipo de actividades. En la actualidad, conforme el artículo 67 del Reglamento General de la Academia Judicial, “Para aprobar un curso se requiere acreditar la participación efectiva en todas las actividades presenciales que este contemple o haber completado todas las que integran uno virtual”. De esta forma, para aprobar los cursos en línea se requiere participar en las actividades sincrónicas y completar todas las actividades que lo integran, incluida la encuesta y evaluación final, independiente de la nota recibida en esta.

Asimismo, de acuerdo con lo señalado en el artículo 69 del reglamento: «Los cursos del Programa de Perfeccionamiento serán evaluados, al menos, en reacción y aprendizaje. Las evaluaciones de aprendizaje tendrán por finalidad únicamente retroalimentar al/la estudiante, a los/as docentes y a la propia Academia respecto del proceso de aprendizaje». La amplitud de esta norma permitió que las instancias de evaluación se extendieran inclusive a los cursos presenciales que actualmente se de-

sarrollan en el programa, los cuales, siguiendo lo dispuesto en el reglamento, también tienen incorporadas evaluaciones sumativas y formativas, dejando atrás la tradicional forma de aprobación meramente por asistencia.

De igual forma, desde la perspectiva de la gestión del cambio estratégico, la implementación de metodologías de aprendizaje y enseñanza en línea trajo aparejada una planificación específica en su introducción a la oferta programática. Aquello implicó acciones graduales orientadas a hacer el tránsito entre enseñanza eminentemente presencial a procesos en línea lo más efectivo posible para los destinatarios y destinatarias. Este tránsito visibilizó una importante brecha tecnológica y disparidad de conocimientos digitales entre distintos funcionarios y funcionarias del Poder Judicial, cuya nivelación y abordaje fue asumido en su totalidad por la Academia Judicial. En ese sentido, las acciones y métodos de trabajo del Programa de Perfeccionamiento se volcaron prioritariamente a disminuir esta brecha y, con ello, el impacto negativo que una experiencia de aprendizaje en línea puede significar para quien no esté familiarizado o carezca de las competencias digitales necesarias. Aquello también fue observado, aunque en menor medida, en los docentes y tutores de los cursos.

El arduo trabajo de nivelación fue particularmente intenso durante los primeros años de implementación, y fue disminuyendo de manera gradual a medida que la oferta en línea se asentó dentro del Programa de Perfeccionamiento, en tanto los y las estudiantes se familiarizaron con la plataforma de cursos, y avanzaron en adquirir las herramientas y competencias digitales apropiadas para llevar adelante en forma exitosa un proceso de aprendizaje de esta naturaleza.

a) Docentes de la Academia Judicial

Quienes realizan labores de docencia en la Academia Judicial son seleccionados a partir de concursos públicos de evaluación curricular. No existen docentes de planta, ni cuerpo académico permanente que realice estas funciones, de ahí que la asignación de docentes y tutores a cursos es esencialmente variable según año lectivo.

Esta forma de definir los docentes y sus cursos presenta decididas ventajas y también desventajas. Desde el punto de vista de las externalidades positivas, se observa una mayor flexibilidad al momento de la evaluación de idoneidad y selección del mejor docente en un momento determinado para el curso en cuestión y sus requerimientos específicos, los cuales pueden ser variables. También, se evita la permanencia de docentes en cursos a todo evento, únicamente por trayectoria y pertenencia, ya que por la configuración del proceso, la evaluación es constante, de ahí que la continuidad dependerá siempre de los resultados obtenidos.

Por otra parte, la poca permanencia de docentes y la alta rotatividad en los cursos impide una identificación total entre estos y sus contenidos, lo que, además, impide tomar direcciones y definiciones metodológicas a largo plazo, considerando que la continuidad no está asegurada. Asimismo, es observable que con cada nuevo

profesional que se incorpora como docente, se da pie a una instancia de inducción relativa a las especificidades de las labores y a las características propias de los y las estudiantes, lo que supone un proceso permanente de capacitación. Esto se vuelve especialmente sensible en el caso de cursos en línea, pues estos requieren la observación y validación de capacidades docentes propias y particulares para este tipo de metodologías, lo que implica corroborar que los nuevos docentes cuentan con competencias tecnológicas suficientes para llevar adelante un proceso de tutoría de estos cursos. De no ser tal el caso, la Academia debe proporcionarles las herramientas necesarias y fomentar el desarrollo de estas habilidades, lo que implica mantener una arista de trabajo permanente que satisfaga estos requerimientos, y un equipo interno capacitado para atenderlos. Por lo demás, el formato de cursos en línea actualmente implementado no es asimilable a ningún otro curso que pueda encontrarse en la variada oferta pública de programas en esta modalidad, por lo que este proceso de inducción exige no solo crear procesos de capacitación que abarquen todo el posible espectro de competencias tecnológicas de los docentes, sino que además debe ser sostenido en el tiempo, permitiendo que los tutores y tutoras puedan desempeñar sus funciones de la mejor forma, de acuerdo con los requerimientos que este tipo de programas educativos plantean.

b) Estudiantes de la Academia Judicial

Los estudiantes del Programa de Perfeccionamiento de la Academia Judicial son funcionarios y funcionarias del Poder Judicial de Chile, pertenecientes a los escalafones de empleados, secundario y primario, abarcando todo el espectro de posibles cargos y funciones que se realizan dentro de la institución. Como consecuencia, la oferta de cursos es variada y diversa, con distintos niveles y diferentes categorías de curso según los requerimientos de los y las estudiantes. En el caso de cursos en línea, estos no están limitados únicamente a cursos teórico conceptuales, sino que además se han incorporado otro tipo de cursos, como aquellos cuyo objetivo es la sensibilización sobre ciertos temas o el reforzamiento de habilidades, e incluso habilitaciones para el desempeño de ciertos cargos. Por ello, la estructura y oferta de cursos en línea, así como el formato en los cuales estos están propuestos debe abarcar todo tipo de contenidos y debe soportar todas las particularidades de cada uno de ellos.

Como se señaló anteriormente, el modelo actual de la Academia Judicial contempla cursos de 32 horas distribuidos en cuatro módulos, con dos módulos por semana en un período de dos semanas de duración. Este modelo ha variado en el tiempo, siendo su conformación actual acorde a la generalidad de las jornadas laborales y requerimientos de cada funcionario y funcionaria del Poder Judicial de Chile, sin entorpecer el correcto funcionamiento de las unidades laborales del país.

c) Metodología en línea y aprendizaje de adultos

La metodología de aprendizaje en línea contempla diversas bondades que la hacen especialmente atractiva para la capacitación y enseñanza de adultos. En efecto,

se trata de una forma de capacitación esencialmente flexible, que se acomoda a los tiempos de los y las estudiantes, que puede realizarse desde cualquier lugar que cuente con los medios tecnológicos para ello y que, en general, no requiere que esté en un momento y lugar determinado. Salvo para la realización de actividades sincrónicas, el estudiante es autónomo con su tiempo y lleva adelante su proceso de aprendizaje de acuerdo con sus requerimientos y particularidades propias.

Por ello, y al ser la Academia Judicial una institución que esencialmente realiza labores de educación andragógicas, la capacitación en formato en línea tiende a ser una opción mayoritaria —o al menos igual— en cuanto a cantidad de cursos. En definitiva, esta metodología muestra mayor compatibilidad con la propuesta formativa de la institución, y con el destinatario específico de sus cursos, esto es, adultos que trabajan como funcionarios y funcionarias del Poder Judicial de Chile. Lo anterior, sin desconocer que, para algunos estudiantes, la conexión en línea no reemplaza el contacto y las interacciones que se dan en instancias presenciales; aunque cabe advertir que, si bien no es posible replicar tal cual las interacciones presenciales en la modalidad virtual, esta metodología favorece igualmente el intercambio entre estudiantes, y entre estos y docentes de manera muy efectiva, con la única diferencia de que está mediatizada por herramientas digitales.

En consideración de lo anterior, el modelo de capacitación en línea de la Academia Judicial contempla y refuerza la realización de instancias sincrónicas en sus cursos, en las que se propicia el diálogo y la interacción e intercambio entre todos quienes forman parte del proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto a través de dinámicas de trabajos grupales y en salas pequeñas de discusión, en plenarios y en foros de reflexión a partir de temas específicos, lo que favorece el conocimiento de las diversas realidades de quienes participan en los cursos.

III. Enseñanza y aprendizaje en línea en la Academia Judicial

a) La importancia de la capacitación en línea

Como se señaló al inicio, los métodos tradicionales de enseñanza y aprendizaje han avanzado, decididamente, en la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas, entre ellos, el aprendizaje en línea, cuyas características se adecuan a la propuesta de la Academia Judicial, representando una opción atractiva de capacitación.

Con todo, su incorporación implica una convivencia entre modalidades de capacitación en línea y presenciales, las que se mantienen como opciones en la oferta permanente del Programa de Perfeccionamiento, ya que tienen distintas ventajas que los estudiantes deben ponderar al momento de elegir y postular a los cursos de su interés. Es más, en el último tiempo la Academia ha combinado en su oferta cursos en línea con presenciales, en una modalidad llamada *Blended learning* o *B-learning*,

destinando los primeros, fundamentalmente, al traspaso de competencias cognitivas, y los segundos a destrezas más prácticas, en modalidad de taller.

Las ventajas de la educación en línea como modelo de aprendizaje se destacan especialmente por su flexibilidad, que se ajusta a los tiempos y permite una mejor cobertura, abarcando a un mayor número de estudiantes,[41] así como por su capacidad para tratar una diversidad de temáticas afines a este tipo de enseñanza. Estas ventajas se han evidenciado en las labores de la Academia Judicial y en otras instituciones, cuyo desarrollo se ha verificado en función de las particularidades educativas de la organización. Las experiencias obtenidas serán revisadas en los siguientes párrafos.

b) Cursos, tipos de cursos y contenidos

La oferta de cursos del Programa de Perfeccionamiento de la Academia Judicial está compuesta por temáticas variadas, tanto en contenido, como en cuanto al tipo de curso implementado. En efecto, existen cursos de contenido jurídico normativo, de actualización de conocimientos, de habilidades socioemocionales para el desempeño de cargos, de derechos humanos y género, de atención de usuarios en el sistema de justicia, de gestión e informática, de infancia y derechos de los niños, niñas y adolescentes, de organización y funcionamiento de los tribunales, y de redacción de documentos y lenguaje claro. Por otra parte, en cuanto a su naturaleza, encontramos cursos teóricos conceptuales, de entrenamiento de habilidades, de continuidad (segundo nivel o superior), de actualización y talleres.

En general los cursos en línea implementados abarcan los diversos contenidos del programa, de ahí que han tenido una presencia extendida, y no reducida únicamente a determinadas temáticas y/o contenidos. Por mencionar algunos ejemplos, han sido diseñados, implementados e impartidos tanto cursos en línea para la habilitación de ciertos cargos, como de redacción de documentos legales.

Lo mismo sucede con los destinatarios de los cursos. La decisión institucional de implementar cursos en línea no quedó reducida a determinado escalafón, cargo o tipo de cargos, sino que abarcó los diversos estamentos del Poder Judicial. Esta transversalidad implica que un mismo curso será concebido y diseñado para abarcar diversos destinatarios en una misma instancia de aprendizaje, desafío que no es fácil de abordar, pero que es posible atender en un formato en línea que considera una planificación metodológica, diseño y desarrollo mucho más intenso, y con mayor preparación para atender las diferencias entre sus destinatarios, que un curso presencial.

41 Sobre la cobertura y cantidad de estudiantes, actualmente la oferta de cursos del Programa de Perfeccionamiento no se extiende únicamente a sus destinatarios naturales, esto es, funcionarios y funcionarias del Poder Judicial, sino que además considera a otras instituciones, cuyos miembros acceden a vacantes en estos cursos mediante convenios de capacitación. Este acceso está directamente relacionado a la posibilidad de contar con vacantes en cantidad suficiente, cuestión en la cual los cursos en línea influyen directamente. De ahí que, cuando se habla de mayor cobertura, no se debe considerar únicamente a los destinatarios propios del programa, sino que además a la posibilidad de incorporar a estudiantes diversos, más allá del Poder Judicial.

c) *Movilidad en los cursos*

Otra de las bondades que es posible observar en la implementación de cursos en línea en el Programa de Perfeccionamiento es la mayor posibilidad de movilidad de los estudiantes desde y hacia los cursos. Para participar en las actividades educativas de la institución, los y las estudiantes cuentan con comisión de servicio, y, además, en el caso de los cursos presenciales, de viáticos y pasajes, en caso que corresponda. Estos elementos administrativos son tramitados, resueltos y otorgados por la Corporación Administrativa del Poder Judicial, de acuerdo con la información proporcionada para ello por la Academia.

Si bien los cursos en línea implican el otorgamiento de una comisión de servicio, lo cierto es que la tramitación de esta instancia, en comparación con los cursos presenciales, supone un proceso mucho más sencillo para su otorgamiento, con mayor posibilidad de modificación o cancelación, de proceder. Esto permite mucha más flexibilidad respecto de la incorporación de estudiantes en los cursos en línea, por ejemplo, al no haber viáticos ni pasajes comprometidos que deban otorgarse con la debida anticipación, lo que hace mucho más sencilla la movilidad de los y las estudiantes desde y hacia este tipo de cursos. De esta forma, un estudiante que no pueda asistir a un curso en particular, o que derechamente no fue seleccionado en alguno en el periodo especialmente otorgado para ello, puede eventualmente ser asignado a un curso en línea, ya que la tramitación de los permisos asociados corre con mucha mayor holgura que en el caso de los cursos presenciales. Estas facilidades permiten disponer de las vacantes de estos cursos con mayor dinamismo, logrando una mayor cantidad de estudiantes inscritos en los mismos y, en consecuencia, un mejor uso de los recursos públicos.

Por otra parte, los cursos en línea permiten cumplir con las preferencias efectivas de los y las estudiantes. Es decir, en caso de existir mayor demanda en un determinado curso en línea, es mucho más asible aceptar sobrecupos de estudiantes, o realizar una versión paralela del mismo, pues se trata de un proceso simple de réplica, montaje y selección de estudiantes, que no exige el uso de recursos diferenciados, ni contempla otro tipo de consideraciones. Por lo mismo, la modalidad en línea asegura una mayor fidelidad en las preferencias de los y las estudiantes en cuanto a los cursos que se ejecutan, lográndose una mayor posibilidad de atención a esas preferencias por parte de la Academia Judicial.

Finalmente, se debe hacer referencia a las posibilidades de revisión de material e inscripción de funcionarios y funcionarias en calidad distinta a estudiantes. La implementación de un curso en línea en plataforma trae consigo un testimonio permanente del mismo, al cual es posible acceder en cuanto se entregue y mantenga el acceso para ello. Esto implica que los cursos pueden mantenerse activos por el tiempo que así se estime y no únicamente mientras son impartidos, transformándose así en repositorios de material y recursos educativos, al cual los y las estudiantes pueden

ingresar a modo de consulta en forma constante y no solo a instancias del curso. Lo mismo sucede en el caso de estudiantes que requieren acceder a cierto tipo de contenido, pero sin estar sometidos a la aprobación de la actividad educativa, como lo son estudiantes inscritos en calidad de *oyentes*. Por lo demás, la diversidad de componentes y recursos de estos programas tiene un gran valor como material educativo, que permite ser catastrado y conservado, teniendo la posibilidad de ser puesto a disposición cuando así sea requerido.

d) Cobertura y logística

En el caso de los cursos presenciales, estos tienen asociada una coordinación logística en cuanto a su ejecución mayor que un curso en línea. En efecto, el lugar de ejecución de los cursos presenciales cobra especial importancia para el correcto desarrollo del mismo, al igual que otros elementos que se entregan y forman parte de su ejecución, como los implementos prácticos, materiales educativos y servicios de alimentación.

Por su mandato de regionalización, la Academia Judicial imparte cursos en todas las macro ciudades del país, en diversos lugares y establecimientos aptos para la realización de actividades académicas, pues no cuenta con sedes propias.[42] Esta modalidad de ejecución traspasa la responsabilidad de la selección del lugar del curso y otros elementos que lo componen al equipo docente encargado del mismo, siguiendo las pautas y directrices otorgadas al efecto. Y aun cuando se promuevan estándares y requisitos para la selección de estos componentes, la uniformidad en este punto es una cuestión difícil de lograr, siendo diversa y disímil según ciudad, e incluso, según la zona en donde se haya fijado la ejecución de un curso. Por lo demás, el control efectivo de estas variables es posible únicamente cuando la ejecución se verifica, o incluso con posterioridad a la misma, pero difícilmente antes, pues no existe en la actualidad un mecanismo que permita validar la uniformidad en la forma de ejecución de los cursos presenciales en cuanto a estos aspectos.

Esto no ocurre en los cursos en línea, en donde sí es posible controlar el ambiente de capacitación, al definirse los requerimientos básicos de implementación del mismo, manteniendo una plataforma funcional, contenidos actualizados, recursos educativos pertinentes, control de la sobrecarga y actividades atingentes, transformando así la experiencia de aprendizaje en una instancia mucho más uniforme para los y las estudiantes de los cursos, sin que existan diferencias observables en este punto, como podría suceder en los cursos presenciales.

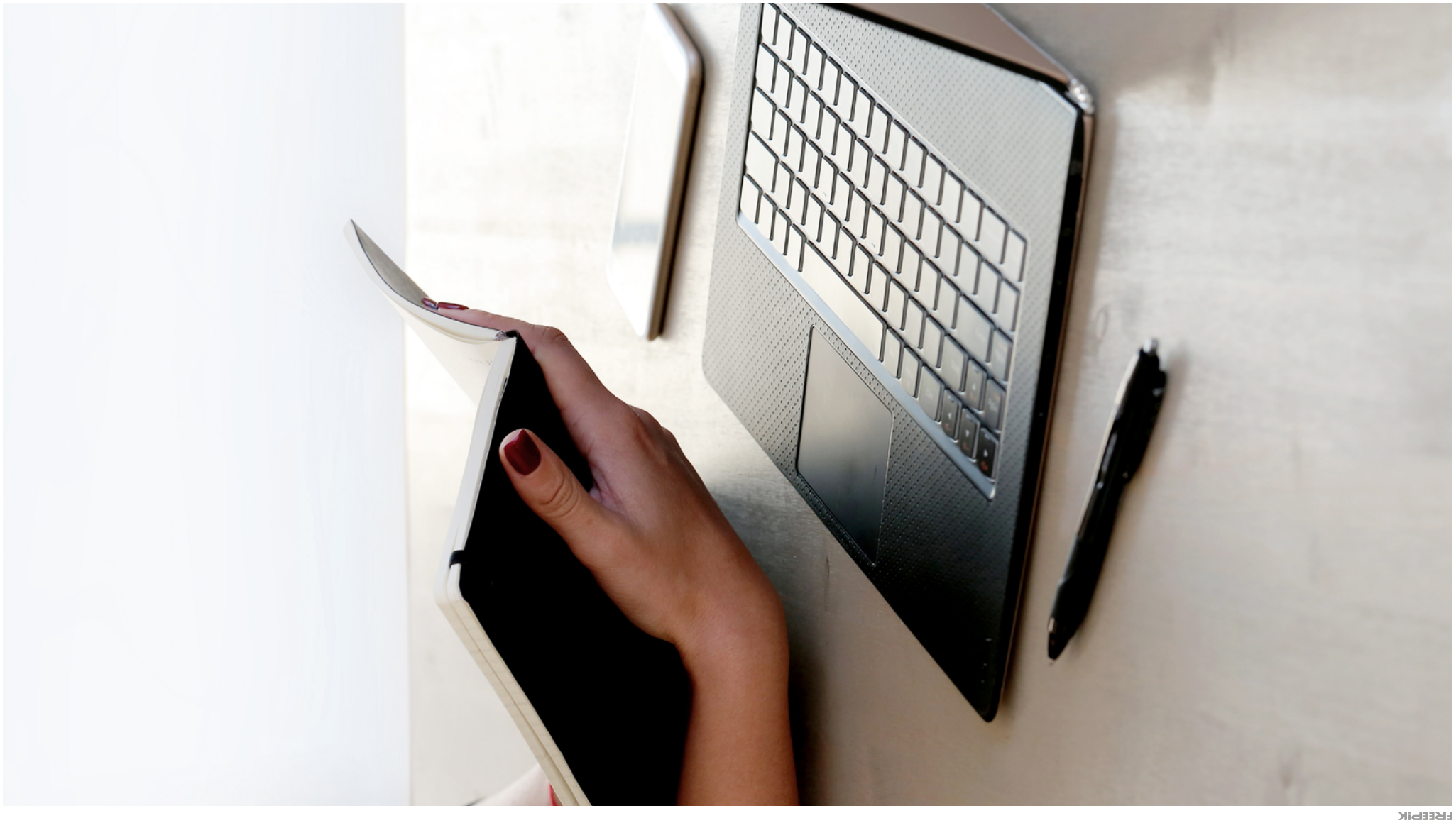
42 Desde 2023 la Academia Judicial cuenta con sede propia en Santiago, por lo que los cursos impartidos en la región metropolitana son ejecutados en el edificio institucional.

e) Uniformidad en los contenidos

Otra importante ventaja que han presentado los cursos en línea es que permiten la transmisión uniforme de ciertos contenidos, políticas, protocolos y definiciones institucionales. El proceso de planificación y diseño instruccional permite definir *a priori* los contenidos, recursos y actividades que se impartirán, existiendo un mayor control en cuanto al relato del curso, su extensión y el nivel de profundidad con el que se desarrollarán y tratarán los temas. Esta intervención directa en el diseño permite minimizar algunas variables que se presentan en la ejecución, en particular, aquellas relativas a las diferencias en el tratamiento de una misma temática por equipos docentes distintos. También permite que existan definiciones institucionales directas en cuanto a cómo transmitir los contenidos y a cómo presentarlos e incorporarlos metodológicamente en el curso. Esta uniformidad en el contenido es particularmente útil en el caso de capacitaciones obligatorias, o cursos masivos que requieren contar con dicha consonancia en todos sus componentes, para que el objetivo que tenga esta capacitación pueda efectivamente lograr el impacto deseado en los y las estudiantes, y que eso no dependa de otras variables como el desempeño docente, la trayectoria o experiencia, o incluso en el dominio del tema en cuestión.

f) Consideraciones relativas a igualdad y no discriminación

Por último, es importante visibilizar que la implementación de cursos en línea en la Academia Judicial ha permitido, la universalización y transversalización de la educación dentro de los destinatarios y destinatarias de los mismos, cuestión que se refleja, principalmente, en el alcance que este tipo de cursos tiene para aquellos que, por diversas razones, están impedidos de trasladarse para asistir a un curso presencial. Esto se observa en las personas que tienen a su cargo labores de cuidado, principalmente mujeres. Previo a la implementación de este tipo de educación, la renuncia a cursos por razones vinculadas al cuidado de hijos o hijas o de personas mayores representaba una causal de deserción. Con la implementación de la educación a distancia, a un ritmo propio, sin afectar de manera gravosa el sistema de vida familiar de los funcionarios y funcionarias judiciales, los cursos en línea se vuelven una opción atractiva, que favorece el acceso a instancias de capacitación, y que favorece el avance hacia una igualdad efectiva de derechos, sin excluir a destinatarios ni destinatarias por circunstancias personales ajenas a su rol en el Poder Judicial.



FREEPIK

NUEVAS MODALIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ACADEMIA JUDICIAL

Matías Vial
Coordinador Programas Habilitación y Extensión
Academia Judicial

Introducción

La Academia Judicial entiende la capacitación continua de los integrantes del Poder Judicial como algo mucho más diverso y complejo que la realización de un curso de perfeccionamiento anual, por muy relevantes que sean estos para la carrera funcionaria. Entendemos que el rol de la capacitación y, por ende, el nuestro, es el de acompañar y auxiliar constante y permanentemente a los funcionarios y las funcionarias judiciales, entregándoles herramientas que faciliten el desarrollo de su trabajo y mejoren la calidad de este, en diversas modalidades que atiendan a las particularidades de esas necesidades y a las posibilidades de darles respuesta de manera eficaz y eficiente.

Con la finalidad de complementar la oferta regular de instancias de capacitación que ofrece la Academia Judicial, de una forma que disponga de mayor flexibilidad y adaptabilidad a requerimientos y/o temas contingentes, como también que presente actividades y metodologías diversas, la Academia comenzó a diversificar la modalidad de ejecución de capacitaciones a través de la ejecución del plan de capacitación para el Poder Judicial del Programa de Perfeccionamiento de 2011, en el marco del cumplimiento de la meta de desempeño colectivo N.° 4 del mismo año. Dentro de este contexto, y en los meses sucesivos, se comenzó la planificación y ejecución de una serie de seminarios referentes a temas específicos, solicitados por las distintas cortes de apelaciones del país, a través del Programa de Perfeccionamiento Extraordinario. En ellos, se invitaba a un expositor o expositora —destacados docentes y/o especialistas en las materias a tratar—, a realizar su ponencia de forma presencial en localidades facilitadas por las cortes de apelaciones. Bajo esta modalidad y a partir de sucesivas solicitudes de actividades por parte de las cortes, se ejecutaron más de sesenta charlas y seminarios.

Sin embargo, a raíz de la emergencia sanitaria producida por la pandemia desde el 2020, fue necesario ajustar el proceso de manera que permitiera la continuación de estos seminarios, ahora sin presencialidad. Este requerimiento resultó en la transmisión en línea, mediante el sistema *Webinar* de la plataforma Zoom, y a través del Facebook «Charlas Academia Judicial», modalidad que, por su éxito, se ha mantenido hasta la actualidad para atender la mayoría de los requerimientos de seminarios. A partir de la pandemia, y en virtud de la cantidad de actividades resultantes de esta modificación, el programa adquirió independencia del de perfeccionamiento y obtiene la denominación de Programa de Extensión, para enfocarse plenamente en complementar la oferta regular de capacitación mediante la respuesta a requerimientos contingentes y necesidades emergentes, la ejecución de actividades con metodologías diferentes y la apertura a destinatarios de un público más allá del judicial. Este programa se enfoca en abordar los temas de manera ágil y eficaz, adaptándose rápidamente a la naturaleza dinámica del entorno legal y judicial ante nuevas cuestiones y desafíos que puedan surgir. Permite, asimismo, acoger iniciativas relevantes de actividades complementarias con metodologías diversas, como los seminarios o grupos de reflexión.

La metodología del Programa de Extensión se adapta a la naturaleza de las actividades que comprende, centrándose en la flexibilidad y adaptabilidad para satisfacer las necesidades cambiantes del Poder Judicial, la relevancia y la eficacia. El primer paso es identificar las necesidades y demandas específicas que surgen entre los miembros del Poder Judicial, los cuales se originan de las detecciones de necesidades de capacitación, reuniones con integrantes clave de la comunidad judicial o la agenda legislativa del Congreso Nacional. Basado en las necesidades identificadas, se seleccionan los temas más relevantes que requieren ser abordados por la Academia dentro de alguna instancia de capacitación, poniendo especial atención en la naturaleza de la actividad, pudiendo ser charlas, talleres o seminarios. Con esa definición, se diseñan las actividades formativas específicas para abordar los temas seleccionados, pudiendo tomar la forma de seminarios o grupos de reflexión, en la medida que sea óptimo para satisfacer las necesidades y preferencias de los participantes. Adicionalmente, se invita a expertos y expertas en los temas seleccionados para que dirijan las actividades, quienes provienen tanto desde dentro del sistema judicial como de instituciones académicas u otras organizaciones con perspectivas complementarias y objetivos comunes. Luego, las actividades del Programa de Extensión se promocionan y difunden ampliamente para alcanzar a la mayor cantidad de destinatarios interesados en estas actividades, recurriendo a redes sociales, correos electrónicos masivos y la colaboración con otras instituciones afines. Después de cada actividad, se realiza una evaluación para recopilar las opiniones de quienes participaron en ella. Esta retroalimentación se utiliza para mejorar futuras actividades y garantizar que el Programa de Extensión continúe siendo una herramienta efectiva de capacitación para el Poder Judicial.

I. Seminarios

Con el transcurso de los años, se ha consolidado la ejecución de tres modalidades de seminarios, de acuerdo con sus objetivos y tipos de participantes. La primera de estas consiste en los seminarios del ciclo «Perspectivas del quehacer judicial», los cuales son determinados de forma anual a partir de una detección de necesidades de la judicatura, y aunque se dirigen principalmente a miembros del Poder Judicial, están abiertos a integrantes de la comunidad jurídica en general. La segunda modalidad, de seminarios de actualización legislativa, se destina al seguimiento de modificaciones legislativas y/o reglamentarias que impacten en las obligaciones de capacitación que debe atender la Academia Judicial, como también a la sensibilización de instituciones o iniciativas de relevancia para la labor de la judicatura, abordando a corto plazo la novedad introducida por estas normas e instituciones. Al igual que los primeros seminarios, estos son de acceso liberado a toda la comunidad legal. La tercera de estas modalidades consiste en seminarios que nacen como respuesta a requerimientos especiales provenientes del Poder Judicial u otras instituciones asociadas, los cuales se limitan a objetivos específicos y, asimismo, se dirigen a un público específico del Poder Judicial. En ocasiones, los seminarios de actualización legislativa son ejecutados como respuesta a requerimientos de ejecución de este tipo de actividades, que se distinguen principalmente por su apertura al público general en la medida que la temática lo permite.

Los ciclos de seminarios ejecutados y planificados dentro del Programa de Extensión hasta la fecha, y el número de actividades dentro de cada uno, son los siguientes:

Tabla 1. Número de actividades de cada ciclo de seminarios del Programa de Extensión entre 2021 y 2024.

Objetivo	2021	2022	2023	2024
Actualización legislativa	15	7	14	11
Ciclo justicia civil	3	-	-	-
Ciclo justicia de infancia	1	7	6	-
Ciclo justicia laboral	4	-	-	-
Ciclo derecho procesal	2	-	-	-
Ciclo de prueba, argumentación y razonamiento judicial	3	-	-	-
Ciclo garantías constitucionales y justicia	2	-	-	-
Ciclo derechos humanos, grupos vulnerables y obligaciones internacionales	4	-	5	5

Ciclo justicia y género	-	5	5	-
Ciclo acceso a la justicia	-	4	-	-
Ciclo penal	-	5	-	6
Ciclo responsabilidad penal adolescente	-	-	6	-
Ciclo desafíos de las audiencias	-	-	-	4
Lanzamiento de materiales docentes	-	-	-	15

Fuente: Elaboración propia con base en las cuentas anuales de la Academia Judicial de los años 2021, 2022 y 2023, complementado con la planificación de actividades del Programa de Extensión del año 2024.

Estos seminarios —tanto de ejecución en línea como presencial— han consolidado una metodología que consiste en la invitación de al menos dos expertos y/o expertas, generalmente con la finalidad de incorporar a un o una docente que contribuya con su perspectiva académica y teórica, y a un juez o una jueza de la competencia respectiva, quien pueda contribuir con su perspectiva judicial y práctica, cuyos métodos didácticos, experiencias y puntos de vista complementan la exposición del otro ponente. Estos expositores realizan sus ponencias durante la primera mitad de la actividad, posterior a lo cual responden las consultas de los y las asistentes.

Estas actividades, en la gran mayoría de los casos, resultan en la producción de un material audiovisual que se publica en el sitio web de la Academia, con el fin de que pueda ser de utilidad para posterior consulta del público en general, para los mismos expositores y expositoras que los requieran, y también para poder utilizarse como recurso complementario en los distintos cursos pertenecientes a la oferta regular de los demás Programas de la Academia. De forma recíproca, dentro de los seminarios se anuncian y comparten los recursos audiovisuales producidos por otras áreas de la Academia, lo que genera una instancia de difusión de los materiales docentes, reportes de actualización legislativa y guías de audiencia del Área Académica y del Programa de Desarrollo dentro de un público convocado por el tema específico de interés.

Es importante hacer presente que los seminarios han sido una buena manera de enfrentar las modificaciones legislativas de los últimos años; los seminarios en línea, facilitados principalmente por la expedita planificación y ejecución que conlleva su modalidad remota, han favorecido la realización de una serie de capacitaciones abordando un importante número de actualizaciones legislativas en materias de familia, penal, laboral, migrantes y civil. Con un corto plazo entre el inicio de su planificación y su ejecución, estas actividades resultan en una manera rápida de poder difundir importantes cambios normativos de impacto en el Poder Judicial.

Durante el 2024, se retornó a la planificación de seminarios presenciales en las dependencias de las distintas cortes de apelaciones del país, dentro del contexto

del aniversario de la Academia Judicial, para difundir los materiales docentes obra de académicos y académicas dentro del 2023. En este ciclo se extendió la invitación a participar con una exposición a un autor o autora de cada material, además de un representante de la jurisdicción de la corte respectiva, para comentar sobre alguno de los temas abordados en el material. Se concedió a la misma corte la determinación del destinatario de la actividad, ya sea restringiéndolo a los miembros del Poder Judicial de su jurisdicción o extendiendo la invitación a otras personas interesadas en el tema de discusión. Atendidos los beneficios de las actividades en línea, se coordinó la transmisión simultánea del seminario presencial a través de Zoom, facilitando la participación de personas interesadas imposibilitadas de asistir presencialmente. Hasta la fecha, los seminarios ejecutados han gozado de abundante convocatoria y las exposiciones han sido experiencias enriquecedoras tanto para quienes las realizan como para quienes las escuchan.

Tabla 2. Cifras de asistencia a seminarios en línea entre 2021 y 2024.

Año ejecución	2021	2022	2023	2024
Total de asistencia	5.798	6.010	5.873	3.189[43]

Fuente: Elaboración propia con base en las cuentas anuales de la Academia Judicial de los años 2021, 2022 y 2023, complementado con las cifras que otorga la plataforma *Webinar* en las actividades del año 2024.

Es importante destacar, como se ha señalado anteriormente, que los seminarios y charlas del Programa de Extensión, tienen como destinatarios no solo a los miembros del Poder Judicial, sino que generalmente son abiertos a integrantes de otras instituciones o de la comunidad jurídica. Las actividades abiertas a la comunidad general son de utilidad tanto para la misma comunidad como para el Poder Judicial, pues facilitan la interacción de dos perspectivas distintas sobre un asunto de relevancia para ambos públicos, destacando esta perspectiva ajena y paralela a la de la judicatura, enriqueciendo la experiencia de los y las participantes a través de la interacción en forma de preguntas y/o comentarios a quien está exponiendo. Adicional a esto, la Academia Judicial se beneficia al poder dar a conocer las actividades que realiza a un público distinto al destinatario principal, quienes se informan de las actividades y labores de la institución encargada de la capacitación del Poder Judicial de Chile, y se contribuye así a la difusión de conocimiento en temas jurídicos de actualidad y de relevancia. Estas actividades son una forma de dar a conocer y posicionar a la Academia Judicial en la comunidad legal, acercándonos también a los y las estudiantes de derecho, comunidad de la cual provienen los futuros postulantes a nuestros Programas de Formación.

43 Cifra considera hasta el mes de julio.

II. Grupos de reflexión

Otra de las actividades ejecutadas bajo el alero del Programa de Extensión son los «grupos de reflexión», cuya finalidad es generar una instancia de análisis y discusión más profunda —sobre un tema relevante para el Poder Judicial— de aquella que se puede lograr en un curso de la Academia, pero cuyos objetivos, duración y metodología dificultan ejercicios de ese tipo.

Estos son espacios virtuales voluntarios destinados a la discusión y profundización en temas de sumo interés para sus participantes, guiados bajo la planificación y guía de un equipo de docentes con experticia en el tema de discusión. Este programa de trabajo de la Academia Judicial se viene desarrollando hace más de tres años y cada vez ha ganado mayor relevancia y alcance en el trabajo de la institución, en especial atendido el permanente interés de la judicatura de contar con un espacio para compartir sus distintas experiencias y profundizar sus conocimientos sobre materias específicas que repercuten en su labor judicial.

Los grupos de reflexión son el resultado de la iniciativa denominada «Círculos de Estudio», planificados y ejecutados a partir del 2020, consistente en espacios pedagógicos de autoformación y de coformación en el seno de grupos reducidos y desarrollada a través de foros de discusión con el fin de generar reflexiones y opiniones entre sus participantes, culminando en la elaboración y publicación de artículos individuales, bajo la estrecha conducción del equipo docente. Estos círculos se ejecutaron durante un año, y el proceso culminó el 2021 con la elaboración de cinco artículos en materia civil y seis en materia penal, los cuales fueron publicados en un libro por la editorial Ediciones DER.[44]

A partir de estos espacios, en 2021 se reformuló la modalidad de ejecución para convertirla en grupos de discusión requirentes de menor extensión temporal (reduciéndose a un total de tres meses, con dos reuniones virtuales por mes) y ampliados a una mayor diversidad de temas, permitiendo ejecutar de entre tres a seis grupos de forma anual. Estos grupos mantuvieron la posibilidad, para los y las participantes que tuvieran interés en ello, de redactar y publicar en el sitio web de la Academia un artículo referente a las discusiones mantenidas dentro de las reuniones virtuales, con la finalidad de compartir las reflexiones realizadas en la actividad y de ampliar el impacto del grupo a otros miembros de la comunidad jurídica interesados en ello.

44 Bajo el título de *Círculos de Estudios de la Academia Judicial. Materias Civil y Penal*, señalando como su editor y editora al equipo docente de Gabriel Hernández Paulsen y Tatiana Vargas Pinto, publicado el 2021.

Tabla 3. Cantidad de artículos de los y las participantes de los grupos de reflexión publicados en la página web de la Academia.

Año	Grupo de reflexión	Publicaciones
2021	La prueba	5
	Debido proceso	9
	Razonamiento judicial	6
2022	La prueba	4
	Libertad de expresión e independencia judicial	5
	Razonamiento judicial	5
	Estereotipos y sesgos en la decisión judicial	5
2023	Estigma y prejuicio hacia las personas con discapacidad y su impacto en el acceso a la justicia	5
	Debido proceso	5
	El rol del juez y jueza en la conciliación	4

Fuente: Elaboración propia con base en las cuentas anuales de la Academia Judicial de los años 2021, 2022 y 2023.

Desde 2023, cuatro grupos de reflexión han sido incorporados al Catálogo Formativo de la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales, de modo que magistrados y magistradas integrantes de la comunidad internacional han postulado y participado de los grupos, enriqueciendo la discusión con una perspectiva única proveniente del derecho comparado.

Tabla 4. Grupos de reflexión planificados desde 2021 hasta fines del 2024.

Año	Grupo de reflexión
2021	La prueba
	Razonamiento judicial
	Debido proceso
2022	La prueba
	Estereotipos y sesgos en la decisión judicial
	Razonamiento judicial
	Libertad de expresión e independencia Judicial

2023	Estigma y prejuicio hacia las personas con discapacidad y su impacto en el acceso a la justicia
	Debido proceso
	El rol del juez o jueza en la conciliación
2024	Inteligencia artificial y transformación digital del derecho
	Familia e infancia
	Desgaste y cuidado profesional en consejeros y consejeras técnicas

Fuente: elaboración propia con base en las cuentas anuales de la Academia Judicial de los años 2021, 2022 y 2023, complementado con la planificación de actividades del Programa de Extensión del año 2024.

Tabla 5. Cantidad total de participantes de los grupos de reflexión por año.

Año ejecución	2021	2022	2023	2024
Participantes	45	48	28	32[45]

Fuente: Elaboración propia con base en las cuentas anuales de la Academia Judicial de los años 2021, 2022 y 2023, complementado con las cifras que otorga la plataforma *Webinar* en las actividades del año 2024.

Al igual que en los seminarios, la participación de las personas interesadas en estas actividades es parte fundamental del éxito de su ejecución: el aporte realizado por la diversidad de participantes provenientes de distinta formación, que contribuyen con sus distintas experiencias, resulta en discusiones dinámicas y enriquecedoras, lo que ha sido valorado tanto por quienes asisten a los seminarios, como por quienes participan de los grupos de reflexión y el equipo docente a cargo de las ponencias y de la dirección de los grupos. Estos espacios que facilitan el intercambio de conocimientos y experiencias entre profesionales del Poder Judicial promueven el enriquecimiento mutuo y el desarrollo de buenas prácticas entre sus participantes, y a través de los ensayos voluntarios publicados se abre la posibilidad de extender estos frutos a aún más personas.

Además de ello, cabe resaltar que en estos grupos se evidencia de manera más clara el interés de los destinatarios por participar de instancias de capacitación y aprender, desde el momento que no se les concede una comisión de servicio por el tiempo que les destinan a las actividades sincrónicas ni para la redacción del ensayo final.

En forma general, el Programa de Extensión ha provisto a la Academia Judicial de una diversificación de sus modalidades de aprendizaje y ha flexibilizado su ca-

45 Cifra considera hasta el mes de julio.

pacidad de reacción ante el surgimiento de nuevas necesidades de capacitación. Una forma en que el primero de estos factores ha resultado en un beneficio destacable es que la modalidad virtual en que se han desarrollado estas actividades ha facilitado la participación de miembros del Poder Judicial de localidades distintas a la sede física de la Academia, descentralizando el acceso a estas instancias para todo quien tenga acceso a las plataformas virtuales a través de internet.

III. Cápsulas animadas de actualización legislativa

Como otra modalidad de capacitación, entre 2021 y 2023, el Programa de Extensión se encargó de producir cápsulas animadas de actualización legislativa. Se trata de videos que tienen la finalidad de dar a conocer a los y las integrantes del Poder Judicial de Chile aspectos relevantes de las modificaciones legales más recientes con injerencia en la labor judicial, en alrededor de diez minutos y mediante la utilización de gráficas animadas y narración expositiva. Esta iniciativa resultó en la producción de trece cápsulas animadas.

Tabla 6. Cápsulas animadas 2021-2023.

Año	Tema de cápsula
2021	Ley 21.302
2022	Monitoreo telemático
	Reformas al sistema de justicia ante el Covid-19
	Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos
	Migración y extranjería
	Sistema de garantías de la niñez
	Protección administrativa en la Ley de garantías de la niñez
	Matrimonio igualitario parte 1
2023	Matrimonio igualitario parte 2
	Ley que crea el Servicio de Reinserción Social Juvenil
	Modificaciones a la Ley sobre Responsabilidad Penal Adolescente
	Intermediación de la Declaración Judicial de Niños, Niñas y Adolescentes en la Ley 21.057
	Atención preferente en el ámbito de la salud en las leyes 21.168 y 21.380

Fuente: elaboración propia con base en las cuentas anuales de la Academia Judicial de los años 2022 y 2023.

Los videos de los seminarios, los artículos de los y las participantes de los grupos de reflexión y estas cápsulas animadas resultan en la producción de recursos audiovisuales digitales de acceso liberado, cuya utilidad se extiende más allá de sus actividades de origen. La publicación de estos recursos pretende maximizar el impacto y la eficiencia de las actividades del Programa de Extensión, proporcionando formación continua a los miembros de la judicatura y a otros profesionales del derecho que requieran acceder a información sobre el tema de las exposiciones, grupos de reflexión o cápsulas, en cualquier momento y desde cualquier lugar. Asimismo, estos recursos pueden convertirse en materiales complementarios o de referencia útiles para los mismos cursos de los distintos programas, abordando en una modalidad alternativa ciertos temas particulares dentro de la temática del curso. Además, estos recursos pueden ser utilizados como herramientas de promoción y difusión de la Academia Judicial, al poder ser compartidas en redes sociales, sitios web y otros canales de comunicación tanto de la misma Academia como de otras instituciones con interés en los temas atendidos.

IV. Alianzas estratégicas

Otro beneficio relevante derivado de la ejecución de esta diversidad de actividades dentro del Programa de Extensión es la potenciación de las alianzas estratégicas de la Academia Judicial. Estas alianzas buscan facilitar la planificación y ejecución de actividades en conjunto con distintas instituciones cuyas labores son de relevancia para la función judicial, enmarcando estas actividades dentro de convenios o consolidando nuevas alianzas, lo que puede resultar en capacitaciones realizadas por expertos y expertas en materias específicas, o en capacitaciones interinstitucionales para el Poder Judicial, que aborden materias desde diversas perspectivas, resultando

La potenciación de alianzas estratégicas y la planificación y ejecución de actividades interinstitucionales propicia la consolidación de socios estratégicos. A través de estas actividades, la Academia contacta organizaciones, instituciones y universidades con intereses y objetivos afines. Desarrollar estas relaciones, facilita la planificación colaborativa de actividades, optimizando el uso de recursos de ambas instituciones para alcanzar al destinatario en común. En la ejecución de nuestras actividades, principalmente de nuestros seminarios, la colaboración con otras instituciones ha sido de gran importancia, tanto con aquellas con las que se tiene formalmente convenios suscritos o aquellas en que solo existen alianzas estratégicas de colaboración.

En este contexto, cabe destacar la constante cooperación del Programa de Extensión con la Secretaría Técnica de Igualdad y No Discriminación de la Corte Suprema del Poder Judicial. Con su colaboración, se ha logrado la coordinación de distintos seminarios como respuesta a solicitudes de capacitación de distintas cortes

de apelaciones, se ha podido dar respuesta a corto plazo ante modificaciones en la normativa nacional en materias que inciden en temas de género, como también se han planificado ciclos de múltiples seminarios abiertos al público en general. Estas actividades han abordado temas de distintas competencias y referentes a nuevas normas o distintas prácticas de los tribunales de justicia, incorporando a la discusión la perspectiva de género, las buenas prácticas derivadas del repositorio de sentencias seleccionadas por la Secretaría y la difusión de conocimientos referentes a la igualdad de género y no discriminación.

Destaca también que, a partir de 2023, se ha reservado la realización de un ciclo de seminarios pertenecientes al «Ciclo perspectivas para el quehacer judicial» destinado a realizar una sensibilización sobre alguna de las obligaciones internacionales del Estado de Chile, ya sean provenientes de convenciones internacionales, sentencias del Sistema Interamericano de Derechos Humanos o acuerdos de solución amistosa que comprometan alguna obligación de parte del Poder Judicial. Esto, con el fin de contribuir al cumplimiento de las obligaciones de capacitación que emanan de estos compromisos. A partir del 2024, la Academia cuenta con la colaboración del Ministerio de Relaciones Exteriores en la planificación y ejecución de cada uno de los seminarios del ciclo, optimizando estas instancias al contar con personas expertas involucradas en los procesos originarios de estas obligaciones como también al enfatizar los contenidos de estas obligaciones que son más relevantes de destacar en cada exposición.

Las instituciones con que tenemos alianzas estratégicas de colaboración son:

- Agencia de la Organización de las Naciones Unidas para los Refugiados
- Colegio de Abogados de Chile
- Colegio de Abogados de O'Higgins
- Consejo Minero
- Comisión para el Mercado Financiero
- Comité para la Prevención de la Tortura
- Dirección de Asuntos Internacionales y Derechos Humanos de la Corte Suprema
- Dirección de Comunicaciones del Poder Judicial
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
- Instituto de Ciencias Penales de Chile
- Instituto Milenio para la Investigación del Cuidado
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
- Ministerio de Relaciones Exteriores

- Secretaría de Género y No Discriminación de la Corte Suprema
- Servicio Nacional de Migraciones
- Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol
- Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento

Por otra parte, tenemos convenios de colaboración mutua suscritos con las siguientes instituciones:

- 1° Tribunal Ambiental de Valdivia
- 2° Tribunal Ambiental de Santiago
- Biblioteca de la Corte Suprema
- Corporación Administrativa del Poder Judicial
- Consejo de Defensa del Estado
- Contraloría General de la República
- Defensoría Penal Pública
- Instituto Nacional de Jueces de Policía Local
- Ministerio Público
- Tribunal Constitucional
- Tribunal de Propiedad Industrial

V. Oferta de cursos y diplomados de Universidades

Otro ejemplo de oportunidades en las que se ha reforzado la alianza de la Academia Judicial con otras instituciones es la oferta de cursos y diplomados realizados por distintas universidades en convenio con la Academia.

A partir de 2021, la Universidad de los Andes contactó a la Academia para poder plantear una nueva idea de convenio, la que devino en el inicio de esta nueva forma de cooperación entre las instituciones, en virtud de la cual se ofreció la posibilidad para miembros del escalafón primario del Poder Judicial de participar en una selección de cursos de doctorado y diplomados ofrecidos por esa casa de estudios, mediante concursos anuales. Estas instancias han gozado de alta valoración por sus participantes, quienes agradecen la posibilidad de acceder a instancias de capacitación de esta envergadura, usualmente en circunstancias favorables para sus condiciones laborales, al ofrecer actividades académicas en formato en línea, lo que favorece

la descentralización y da oportunidad a jurisdicciones que no cuentan con una oferta de actividades académicas de perfeccionamiento presencial disponible.

Desde esta instancia y en atención al éxito de estas convocatorias, otras facultades de derecho del país han iniciado contacto con nuestra institución con el fin de posibilitar el acceso a cupos gratuitos a una definida oferta de cursos ofrecidos por estas instituciones, es el caso de la Universidad del Desarrollo.

En resumen, existe una serie de factores positivos transversales en las actividades del Programa de Extensión que destacan su aporte como instancias complementarias de formación: su flexibilidad y adaptabilidad que facilita la respuesta a requerimientos y/o a cobertura de temas contingentes o de interés para la judicatura; el posicionamiento de la Academia Judicial entre la comunidad jurídica en general como proveedor de recursos e instancias formativas en línea masivas, y la diversificación de las metodologías y tipos de actividades que componen la oferta formativa de la institución. Estas modalidades alternativas de perfeccionamiento han resultado en la formación de un numeroso grupo de profesionales que participan recurrentemente de estas instancias de capacitación, de forma entusiasta y voluntaria, como también ha resultado en la ampliación del cuerpo docente que ha participado en actividades de la Academia Judicial.

Actividades del
11:21
LUN
2
PROGRAMA DE FORMACIÓN B3

GUÍAS DE BUENAS PRÁCTICAS JUDICIALES: UNA FORMA DE CAPACITACIÓN EN UN CONTEXTO APLICADO

Paz Pérez Ramírez
Coordinadora Programa de Desarrollo
Academia Judicial

I. La audiencia como eje central en la formación de habilidades y competencias

Uno de los principales desafíos de la implementación de las reformas procesales latinoamericanas es la instalación de un modelo de audiencias oral, que genere instancias y reglas de litigación, a través de las que se ejercite la adversariedad y se entregue información de calidad para la toma de decisiones, con un uso eficiente de recursos humanos y materiales, en el que la ciudadanía tenga acceso a lo que ocurre en la audiencia y que los justiciables comprendan adecuadamente la decisión del tribunal.

A efectos de la percepción y evaluación ciudadana de la justicia, especialmente relevante es la audiencia y el rol del juez o jueza en la cautela de derechos y el servicio que presta al usuario no institucional del sistema, es decir, a la persona imputada, la víctima y la ciudadanía en general. La mejora en la calidad de la audiencia puede mejorar la percepción y legitimidad ciudadana del Poder Judicial, y con ello del sistema en su conjunto.

La instalación del modelo de audiencias genera un nuevo paradigma para los operadores institucionales del sistema y abogados privados. Un decisivo factor de éxito para su realización es que jueces y juezas asuman un rol activo en su conducción.

En Chile, las reformas a la justicia procesal penal, laboral y de familia, han generado una multiplicidad de prácticas sobre cómo se realizan las audiencias, con una ausencia de instancias de homologación que permitan recoger buenas prácticas para extenderlas y relevar los nudos críticos del sistema para evaluar alternativas de solución.

Dentro de las prácticas se visualiza una creciente burocratización y desperfilamiento de las audiencias, lo que significa la realización de ciertas actividades procesales solo por cumplir formalmente, sin que efectivamente se dé cuenta de sus objetivos. Por ejemplo, en las audiencias de control de detención los jueces no realizan las preguntas directamente a la persona imputada, para cautelar sus derechos y contar con información de calidad para tomar la decisión sobre la legalidad o ilegalidad de la detención, transformándose en un diálogo formal entre los intervinientes; en las audiencias de preparación de juicio oral en lo penal, la escasa discusión que se da, generalmente, respecto a la admisibilidad y la exclusión de prueba, y el hecho de que prácticamente no existan convenciones probatorias, impacta directamente en la duración del juicio oral; en las audiencias de conciliación laborales y de familia, la relevancia del rol del juez para proponer las bases de conciliación, sin perder de vista los límites legales y éticos a que se enfrenta y los peligros e incentivos perversos que se instalan en su función, riesgos que de concretarse, terminan por desnaturalizar el carácter voluntario del acuerdo, imponiendo a las partes —directa o indirectamente— los términos de una conciliación que puede impactar sus intereses, alejada de sus objetivos y exponiendo la imparcialidad judicial.

En las audiencias judiciales se requiere que jueces y juezas cuenten con una serie de habilidades y competencias que les permitan cumplir con su rol adecuadamente, bajo el principio de integridad judicial, incorporando herramientas para la dirección disciplinaria y el manejo de situaciones complejas, tomando decisiones rápidas y fundadas, explicando el contenido técnico en un lenguaje adecuado a la situación de las personas (especialmente relevante para niños, niñas y adolescentes y víctimas de delitos violentos) y considerando la perspectiva de género. En este sentido, la conducción de las audiencias (especialmente al inicio de sus funciones) genera una fuente de estrés relevante para los jueces y las juezas, en que la capacitación toma un rol trascendente.

Un desafío para el Programa de Formación era contar con una herramienta, que concentrara información práctica —relevada desde la experiencia de jueces y juezas— de cómo conducir las audiencias, y que nos permitiera alinear el modelo y el discurso entre nuestros docentes para las simulaciones de audiencia y de jueces y juezas tutoras de pasantías, de tal forma que la formación del aula fuera coherente con cómo se aplica este conocimiento en la práctica. Este factor —la coherencia entre la práctica de las simulaciones y la realidad de lo observado en las pasantías— es muy gravitante en la formación de nuestros alumnos que, muchas veces, se ven enfrentados a una disociación entre una forma de conducción de audiencias que se enseña en aula y otra muy distinta que ven en situaciones reales.

Por su parte, para jueces y juezas con experiencia, el desafío se centraba en integrar en los cursos del Programa de Perfeccionamiento una metodología de trabajo que relevara los nudos problemáticos del sistema en un espacio que permita el debate entre pares, ofreciendo buenas prácticas extraídas de sus propios colegas.

En el mundo anglosajón, desafíos similares han sido respondidos con los denominados «*bench books*», libros que contienen una guía práctica sobre una variedad de áreas relacionadas con los procedimientos legales, de fácil acceso para jueces y juezas, para consultarlos en audiencias para un caso en concreto.[46]

A partir de todas las consideraciones precedentes, el 2020 iniciamos el trabajo para la elaboración de guías de buenas prácticas, las que nacen de la constatación de que, pese a que instrumentos de este tipo han más que demostrado su utilidad en la experiencia comparada, en Chile no existía nada parecido. Estas guías vienen entonces a llenar una fuerte necesidad de diálogo y discusión entre pares, respecto a las prácticas cotidianas con que enfrenta cada uno su función. Es precisamente ese diálogo la única vía para avanzar reflexivamente sobre cuestiones que tienden muchas veces a burocratizarse y que permiten relevar buenas prácticas que no se masifican porque se desconocen.

Nuestra premisa es que las guías son modelos, no imposiciones, que los jueces y las juezas pueden seguir si las estiman idóneas, por lo que no afectan la independencia judicial.

A continuación, revisaremos el proceso que hemos diseñado para la elaboración de las guías, la información de las guías publicadas, en proceso de publicación y planificadas, y los desafíos para su actualización permanente y para la definición e implementación de un modelo para su transferencia.

II. Diseño para la elaboración de las guías

Para conocer la experiencia comparada en la materia, en el inicio de nuestro trabajo, contamos con la asesoría del The National Judicial Institute de Canadá (NJI, https://www.nji-inm.ca/), quienes a través de reuniones por videollamada nos explicaron el proceso de elaboración y de incorporación a la capacitación de sus *bench books*.

De las experiencias del NJI y de la Academia en el diseño de procesos formativos, diseñamos un modelo que tuviera en consideración las siguientes ideas fuerza:

- Las actividades de diseño deben estar orientadas a que las guías no se impongan por una decisión de autoridad, sino por sus propios méritos.
- La participación activa de jueces y juezas con experiencia en la elaboración de las guías, con el objetivo de que el producto sea *de* y *para* la magistratura.

46 Puede revisar ejemplos de *bench books* en las siguientes páginas web: Judicial College of Victoria https://www.judicialcollege.vic.edu.au/bench-books; National Labor Relations Boar, Division of Judges Releases 2024: https://www.nlrb.gov/news-outreach/news-story/nlrb-division-of-judges-releases-2024-bench-book

- Incluir, en lo que corresponda, las políticas del Poder Judicial, por ejemplo, de género, lenguaje claro, atención de usuarios.
- Contar con la retroalimentación de los docentes litigantes en el sistema, para conocer sus opiniones y sumar temas que, de su experiencia, fuese relevante considerar.
- Retroalimentación de instituciones del sistema (por ejemplo, Ministerio Público, Defensoría Penal Pública, Defensoría Laboral), especialmente para considerar procesos y coordinaciones interinstitucionales.
- Planificar un calendario de actividades por videollamada, ya que propician la participación de personas de todo el país.
- Acceso público a las guías a través de la página web de la Academia Judicial.
- Proceso de difusión para jueces y juezas.
- En la elaboración de la primera guía consideramos un proceso piloto de aplicación de su contenido en audiencias, por egresados del Programa de Formación que se encontraban realizando suplencias, y de jueces y juezas con experiencia, con objeto de conocer las opiniones y reacciones sobre el contenido y experiencia de uso.

El proceso de elaboración de guías diseñado con base en estas ideas, y que se ha implementado en la Academia desde 2020, contempla las siguientes actividades:

a) Conformación de equipo

Para cada guía se conforma un equipo técnico a cargo de la redacción de la guía, integrado por un juez o jueza de la competencia y un académico, destacados en los temas de la audiencia que se trabajará. De la función de coordinación técnica, se encarga el Secretario de la Corte Suprema. El trabajo es coordinado por la coordinadora del Programa de Desarrollo de la Academia Judicial.

b) Convocatoria a jueces y juezas

La Academia Judicial extiende una invitación por correo electrónico a jueces y juezas de la jurisdicción para participar en las actividades de la guía.

c) Entrevistas

El equipo a cargo de la redacción de la guía realiza una entrevista semiestructurada entre los jueces y juezas interesados en participar, que tiene por objeto:

- Identificar las actividades procesales de la audiencia y el rol del juez o jueza en cada una de ellas.
- Identificar estándares de actuación compartidos por jueces y juezas.

- Identificar nudos críticos en la realización de las audiencias y alternativas de solución.
- Identificar mejores prácticas para el abordaje de las audiencias, resoluciones y otras actuaciones jurisdiccionales.

d) Recolección de insumos

En la elaboración de las guías, el equipo a cargo de la redacción incorpora la información atingente de manuales, protocolos y procesos de trabajo del Poder Judicial. Contamos con el aporte del equipo de la Biblioteca de la Corte Suprema quienes, de acuerdo a una lista de temas, nos comparten resoluciones relevantes de la Corte Suprema y de las cortes de apelaciones, para sumar esta jurisprudencia al texto.

e) Elaboración del primer borrador de la guía

Con la información de las entrevistas procesada y el resto de información recopilada, el equipo técnico elabora el primer borrador del documento de la guía, el que, validado por la Academia Judicial, es compartido por correo al grupo de validación de jueces y juezas.

f) Grupo de validación de jueces y juezas

Entre los jueces que manifestaron su interés en participar, se conforma un grupo de validación, integrado entre ocho a diez jueces y juezas, que participan voluntariamente y *ad honorem*. En la conformación del grupo, la Academia considera una participación equitativa a nivel regional y de paridad de género. Las funciones del grupo de validación son:

- Revisar los documentos que produzca el equipo técnico.
- Participar en las reuniones de validación, realizando comentarios, observaciones y mejoras al documento.

Para ello, se planifica una reunión a la semana de una hora y treinta minutos que se realiza por videollamada. Con base en los borradores compartidos por el equipo técnico, jueces y juezas realizan comentarios, observaciones y sugerencias. Para facilitar la conversación y el registro, el equipo técnico comparte en la pantalla el documento de la guía, y va realizando cambios y anotando comentarios con objeto de modificar el texto con posterioridad. Tras cada reunión, el equipo técnico actualiza el texto, incorporando las modificaciones progresivamente.

Una buena práctica que permite la videollamada es grabar la reunión, lo que facilita al equipo técnico la revisión posterior de la información para actualizar el documento. Para esto, el equipo tiene acceso a una carpeta compartida administrada por la Academia. Se recomienda siempre avisar al inicio de la reunión que esta será grabada para el uso exclusivo de la Academia Judicial y el equipo técnico.

La práctica nos indica que el aporte del grupo de validación de jueces y juezas es sustantivo en la elaboración de la guía, toda vez que validan lo planteado inicialmente en el documento, y en el debate surge nueva información, buenas prácticas, nudos críticos y alternativas de solución. De esta forma, por ejemplo, en una guía en particular, pasamos de documentos de 15 páginas en su primera versión a versiones finales de 60 páginas.

En paralelo, el equipo técnico incorpora al documento la jurisprudencia enviada por la Biblioteca de la Corte Suprema y la recopilada internamente. En este proceso, se anonimiza la identificación de intervinientes no institucionales (nombres, RUT, domicilio), y otra información de carácter personal (por ejemplo, patentes de vehículos).

Luego de la revisión completa del documento por el grupo de jueces y juezas, el equipo técnico lo actualiza, y en una reunión por videollamada, se realiza una segunda revisión de esta información modificada o complementada.

Durante este proceso, la Academia Judicial cumple un rol de coordinación en contacto con el equipo técnico y el grupo de validación, agendando las reuniones y enviando correos de recordatorio de las actividades. También realiza la edición final del documento, con objeto de que cumpla con los objetivos de la guía, las orientaciones de lenguaje inclusivo de la Academia y las normas de estilo para su publicación.

g) Retroalimentación de docentes

Una vez validada la primera versión de la guía por el grupo de jueces y juezas conformado al efecto, el documento se comparte al menos a cuatro académicos, cuya selección se basa en su experiencia como docentes especialistas en la materia que se trata y como litigantes, con una participación equitativa a nivel regional y de género.

Estos docentes realizan comentarios en el documento de la guía con el control de cambios activo o con la función de comentarios. Posteriormente, el equipo técnico consolida los comentarios e identifica aquellos que consideran atingentes para sumar al texto. Si existen temas con diferencias de opinión entre los docentes, se trabajan en una reunión por videollamada, en la que participan los docentes, el equipo técnico y la Academia.

De este trabajo hemos recogido que los docentes valoran las guías como herramienta de capacitación (tanto para operadores judiciales como para litigación en universidades), la metodología aplicada y la información que contienen para las audiencias.

h) Comentarios de instituciones del sistema

En aquellos sistemas procesales que cuentan con la intervención de instituciones gubernamentales (por ejemplo, el Ministerio Público, la Defensoría Penal Pública o la Defensoría Laboral), invitamos a participar a equipos que define la propia institu-

ción, para recibir sus comentarios en consideración al relevante rol que cumplen para los objetivos del sistema. Para ello, se repite el procedimiento de la letra g), esto es, se comparte el documento para que realicen comentarios, en caso de diferencias estas se resuelven en una reunión por videollamada, y los comentarios atingentes se incorporan a la Guía. Valoramos especialmente la retroalimentación de estos equipos, ya que mejoran el contenido de la guía en lo referido a sus respectivas funciones en el sistema y a su interacción con jueces y juezas.

Este proceso permite que, publicada la guía, la Academia la comparta a las contrapartes de formación institucional, con el objetivo de que las conozcan, invitándoles a incorporarlas en sus procesos de capacitación.

i) Segunda revisión del grupo de validación

Incorporada por el equipo técnico la información entregada en el proceso de retroalimentación de los y las docentes y de las instituciones, la segunda versión de la guía se comparte nuevamente al grupo de validación de jueces y juezas para su revisión y aprobación.

Terminada esta revisión, el equipo técnico actualiza el documento y la Academia Judicial realiza la última edición del documento para su publicación.

j) Publicación de la guía en su versión editorial e interactiva

Con el texto definitivo de la guía aprobado por el grupo de validación de jueces y juezas, se generan dos productos:

- Guía en formato PDF en versión editorial.
- Guía interactiva en la página web de la Academia, que contiene recursos en línea.

k) Difusión

Publicada la guía, se realizan las siguientes actividades de difusión:

- Correo a los jueces y juezas de la competencia de que trata la guía. En este correo, se acompaña el documento en formato PDF, además del enlace a la página web.
- Mensaje por WhatsApp invitando a jueces y juezas de la competencia de que se trata la guía a revisarla.
- Publicación en nuestras redes sociales (X e Instagram), lo cual nos permite llegar a nuestros usuarios tanto del Poder Judicial como a la comunidad interesada en estos temas.
- Seminarios en línea: en la planificación del Programa de Extensión, se incorpora un ciclo de seminarios, al que se invita a nuestra base de contactos

y al escalafón primario del Poder Judicial. Estos seminarios tienen por objetivo: i) difundir el contenido de las guías a jueces y juezas, litigantes particulares e institucionales y a la comunidad legal en general; y ii) debatir sobre los desafíos de la audiencia de que se trata y de cómo la guía propone buenas prácticas y alternativas de solución. Como panelistas, participan en el seminario un juez o jueza parte del grupo de validación y un docente del proceso de retroalimentación.

l) Incorporación de las guías en nuestros procesos formativos

Además de la disponibilidad de las guías en nuestra página web, como una herramienta de capacitación permanente para jueces y juezas, estas son útiles para alumnos y alumnas del Programa de Formación, para jueces y juezas que inician sus funciones, y también para quienes ya cuentan con experiencia.

De esta forma, hemos incorporado progresivamente las guías en nuestros procesos formativos:

- Programa de Formación:
  - » En las simulaciones de audiencia. Para esto, el equipo de la Academia se reúne con los docentes, les comparte el contenido de la guía, y les aconseja cómo utilizarlas en las simulaciones de audiencia. La experiencia nos indica que la guía es útil a los alumnos y alumnas, al visualizar un modelo de cómo se ejecuta la audiencia, cuál es su rol en ella y qué actividades debe conducir para cumplir con los objetivos de esta. Por su parte, para los docentes, es una rúbrica que les permite retroalimentar el desempeño de los y las estudiantes.
  - » En las pasantías de los alumnos y alumnas en los tribunales. Para ello, al igual que en las simulaciones, el equipo de la Academia comparte las guías y recomienda a jueces y juezas tutores cómo utilizarlas en las pasantías. Este proceso se ha evidenciado como virtuoso, pues el tutor trabaja con base en la guía, lo que permite tener conversaciones con el pasante en un marco de información, desde el cual compartir opiniones. También facilita que no existan diferencias sustantivas entre el contenido del aula y lo que el estudiante realiza en la práctica.

En definitiva, las guías permiten homologar el contenido que diferentes equipos docentes y tutores imparten en cada uno de los Programas de Formación.

- Programa de Perfeccionamiento y Desarrollo:
  - » Las guías referidas a audiencias penales, laborales y de familia, forman parte del contenido de los cursos habilitantes establecidos por la ley.
  - » La «Guía de las audiencias de la ley de responsabilidad penal adolescente» (con las modificaciones incorporadas por la Ley 21.527), es el material

docente utilizado en el taller para la conducción de audiencias de imputados o imputadas adolescentes, en el contexto de la formación especializada establecida por la ley, para jueces y juezas de garantía que integran las salas especializadas o preferentes de este tipo de casos. Como esta guía se trabajó en colaboración con el Ministerio Público, la Defensoría Penal Pública y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, se integra en los procesos de capacitación interinstitucional para jueces de garantía, fiscales y defensores, establecidos en la mencionada ley.

» La oferta anual de cursos para el escalafón primario cuenta con talleres para la conducción de audiencias laborales y penales, y a contar del 2025 se incorporan los de familia. Las guías son el material docente de todos estos talleres, cuyo objetivo es perfeccionar habilidades críticas para la conducción de audiencias de acuerdo con las normas procesales y sustantivas, en un espacio protegido que permita el intercambio de experiencias e información entre los participantes y que propenda al debate de la interpretación de las normas, de la argumentación de decisiones, nudos críticos y buenas prácticas. En la misma línea, la guía para la audiencia reservada de familia se incorporará en el curso y taller práctico de la entrevista de niños, niñas y adolescentes en los juzgados de familia.

m) Piloto de usabilidad de la guía

Como se mencionaba previamente, en la primera guía realizada por la Academia, a efectos de contar con retroalimentación de nuestros usuarios respecto a su usabilidad y contenido, se realizaron dos pilotos: uno por egresados del Programa de Formación que se encontraban realizando suplencias, y el segundo por jueces y juezas con experiencia, los que usaron la guía previo a o durante la realización de las audiencias.

En términos generales, el uso de la guía tuvo una evaluación positiva, basada en la pertinencia de los contenidos proporcionados, en la legitimidad del proceso de elaboración y en la alta sensación de utilidad percibida. Es claro que el trabajo conjunto entre académicos, jueces y Academia Judicial genera legitimidad y asegura pertinencia. Se valoró especialmente que la guía se basara en la experiencia de sus pares y las buenas prácticas concretas de audiencia, así como que incluyeran listas de verificación y jurisprudencia. Por lo demás, en ninguno de los grupos piloto se percibieron problemas relacionados con la independencia judicial.

III. Qué contienen las guías

Siguiendo la experiencia de los *bench books*, las guías son eminentemente prácticas. En ellas, se desarrollan diversos desafíos procesales relevantes para la judicatura y los intervinientes en la ejecución de las audiencias, es decir, no tienen el formato de un manual procesal.

En las guías encuentra el siguiente contenido:

- Desarrollo de las actividades procesales, con una descripción paso a paso de lo que debe suceder en cada audiencia, con las diversas alternativas que pueden/deben ocurrir. Por ejemplo:

«Preguntas al imputado o imputada en el control de detención:

Iniciar planteando a la persona imputada: Responda de forma concreta (SÍ/NO), no si está de acuerdo

  - » ¿Cuándo fue detenido o detenida?
  - » ¿Le informaron sus derechos?
  - » ¿Le informaron el motivo de la detención?
  - » ¿Fue agredido física o verbalmente por los funcionarios o las funcionarias aprehensores? ¿Lo golpearon o lo amenazaron?
  - » ¿Quién lo detuvo?
  - » ¿Dónde lo detuvieron?»

- Ejemplos de lenguaje claro, con objeto de propender a la comprensión de las personas y con ello, mejorar las posibilidades de cumplimiento de la decisión judicial. Por ejemplo:

«Explicación medidas cautelares para casos de violencia intrafamiliar:

Juez resuelve otorgar medida de prohibición de acercamiento a la víctima en delito de violencia intrafamiliar. A continuación, se dirige a la persona imputada.

Juez: Don Jaime, se acaba de dictar una prohibición de acercamiento a la víctima, doña Patricia. Usted no puede acercarse a su esposa a contar de este momento y mientras dure esta causa. Si usted se acerca, va a desobedecer la orden de este tribunal y lo van a detener por desacato.

Si doña Patricia lo llama y le dice que se junten tampoco lo puede hacer mientras dure la prohibición de acercarse. Usted tiene que ir con Carabineros a buscar sus cosas a la casa.

Sin Carabineros usted no puede entrar a la casa. Si más adelante tiene cualquier duda, puede preguntarle a su abogado defensor o preguntar en el mesón del tribunal».

- Rol de la judicatura.
- Coordinaciones institucionales e interinstitucionales.
- Buenas prácticas en la audiencia, institucionales e interinstitucionales.
- Videos explicativos con simulaciones de audiencia de las situaciones más comunes. En estos videos se simulan las actividades de la audiencia, con

el foco en la dirección del juez y su interacción con los intervinientes, mostrando ejemplos de explicación a los justiciables de lo resuelto por el tribunal en lenguaje claro.

- Jurisprudencia relevante, con un resumen de la doctrina y enlace al archivo de la resolución anonimizado.
- Modelos de resoluciones judiciales, con posibilidad de descargar en un Word editable.
- Enlaces a documentos o sitios de interés.
- Información de cómo usar la guía.
- Buscador de información en cada guía y todas las guías publicadas. También se puede acceder a la búsqueda de contenido a través de los buscadores de los navegadores web.
- Sección para que los usuarios realicen comentarios y sugerencias orientado a la mejora continua.
- Listas de verificación. Son check list de las actividades que deben realizarse en la audiencia y han sido especialmente valoradas por jueces y juezas. Por ejemplo, para la audiencia preparatoria laboral:

«Previo al inicio de la audiencia:

» Es imprescindible el estudio previo de, a lo menos, demanda y contestación o contestaciones. Deben identificarse las acciones ejercidas, los hechos más relevantes y las peticiones de la demanda; en el caso de la contestación, deben identificarse las excepciones, los hechos aceptados, las principales defensas y la eventual demanda reconvencional.

» Verificar con el funcionario o funcionaria de acta, antes de ingresar, la presencia de los y las intervinientes, escritos o incidentes pendientes de proveer, y las notificaciones de las partes que no están presentes en la audiencia.

» Confirmar antes del inicio de la audiencia que se comience a grabar por el funcionario o funcionaria a cargo.

Al inicio de la audiencia:

» Si las partes no comparecen, se certificará, operando el plazo de 5 días para que se solicite nuevo día y hora para la celebración de la audiencia.

» Si comparece solo el demandado o solo el demandante, se continuará adelante la audiencia en rebeldía del ausente.

» Luego de la individuación de las partes y proveerse los escritos pendientes, deberá realizarse un breve resumen de demanda y contesta-

ción con referencia a las acciones ejercidas, los principales hechos que las sustentan y a las excepciones y defensas. De existir, deberá referirse también, de manera somera, la demanda reconvencional.

- Concluido el resumen, deberá darse traslado de las excepciones y de la eventual demanda reconvencional.

Ofrecimiento de la prueba:

- Comenzará ofreciendo la prueba la parte demandante. Si el juicio es de despido injustificado, comienza la parte demandada, de manera que el acta de la audiencia de juicio sirva como guía para el orden de incorporación.
- Respecto de la prueba documental, debe verificarse que se encuentre digitalizada e incorporada al sistema de tramitación.
- El ofrecimiento consistirá en una referencia de cada documento, sin incluir valoraciones o conclusiones.
- No es suficiente para el ofrecimiento de la prueba documental la sola referencia a la minuta de prueba llevada por las partes.

Al inicio de cada guía, el director de la Academia Judicial explica la importancia de la audiencia para el sistema procesal, los nudos críticos que la práctica ha evidenciado en su ejecución y con ello, la importancia de ofrecer alternativas de solución. También agradece a los participantes en el proceso de elaboración.

Le invitamos a revisar la página web de las guías https://guias.academiajudicial.cl/.

IV. Cambio de paradigma en la capacitación

Con la experiencia en la elaboración y aplicación de las guías, y los comentarios recibidos por jueces y académicos, hemos confirmado la visión e intención de la Academia Judicial de acercar la capacitación a las necesidades específicas del quehacer judicial. Para ello, se requiere considerar que la capacitación va mucho más allá que el contenido que se imparte en un curso y que debe integrar competencias y habilidades de los jueces para conducir las audiencias, las que tienen un impacto directo sobre la eficiencia, imagen y calidad de la justicia.

Al iniciar la elaboración de las guías consideramos como sus destinatarios a futuros magistrados y jueces noveles. Hoy, además del público para el que fueron creadas, son consultadas por jueces y juezas con experiencia, pues permiten un intercambio de información y buenas prácticas entre magistrados (que no acostumbran a conversar entre sí). Con ellas conocen la experiencia de sus colegas, problematizan sus propias prácticas, e incorporan nuevas actividades y habilidades en la dirección de las audiencias. Esperamos que esta herramienta de capacitación continua ayude

a jueces y juezas con experiencia a desautomatizar los procesos y hacerse más conscientes de ciertas prácticas, como un insumo para el perfeccionamiento profesional.

La participación de docentes en su elaboración, los seminarios de difusión, y el hecho de que se encuentren liberadas al acceso del público en nuestra página web, ha permitido que académicos de escuelas de derecho, consideren el contenido de las guías en actividades de simulación de audiencias.

Con todo, es crucial para su usabilidad que se mantengan actualizadas, tanto en las modificaciones legales como en las nuevas buenas prácticas. Para ello, en 2025 iniciaremos una planificación de actualización de las guías publicadas.

Como desafío futuro, tenemos considerado el diseño e implementación de instrumentos que permitan evaluar el impacto concreto de estas guías en el quehacer judicial, a través de la evaluación de la transferencia de su contenido y del comportamiento aprendido en los cursos impartidos. Esto, ya que las guías son una herramienta útil para confirmar ciertas actividades y orientar durante las audiencias. Por ejemplo, hemos considerado que se pueden utilizar para evaluar o analizar las prácticas concretas durante las audiencias, como proceso de autoevaluación o de control de estándares de calidad. De esta forma, se podrá impactar directamente en lo que pasa en los tribunales, en su actividad principal que es la realización de las audiencias, incorporando prácticas exitosas tanto de gestión como jurisdiccionales, que tengan un directo impacto en la percepción de justicia de los justiciables.

En virtud de la validación de jueces y juezas de la metodología de elaboración de las guías —que considera en su redacción la participación activa de la magistratura en temas que impactan directamente en el ejercicio de su función— estamos aplicando su diseño para otras materias, por ejemplo, en una «Guía de buenas prácticas para la solución de problemas éticos en el ámbito de judicial». Seguiremos sumando en el futuro la elaboración de instrumentos de capacitación similares para otros contenidos y actividades centrales del quehacer judicial.

Esperamos que las guías —publicadas y por publicar— motiven a jueces, juezas, litigantes institucionales y privados, a repensar sus propias prácticas, a visualizar incentivos perversos muchas veces normalizados entre los operadores, y a poner en común buenas prácticas que permitan incorporar mejoras en el desempeño individual y en la coordinación interinstitucional, impactando positivamente en los resultados de los sistemas de justicia.

AJ ACADEMIA JUDICIAL CHILE 30 AÑOS

@AcademiaJudic1

academia-judicial-de-chile

@academiajudicial

@AcademiaJudicialCharlas

info@academiajudicial.cl

https://academiajudicial.cl/

ACADEMIA
JUDICIAL
CHILE

AJ 30 AÑOS