

ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DE CARRERA JUDICIAL Y FUNCIONARIA, Y LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS ASOCIADOS

PROYECTO 2P1.4

SOCIEDAD DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO

04 de Septiembre 2014



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1 INTRODUCCIÓN	4
2 OBJETIVOS Y ALCANCES DEL INFORME	7
3 SÍNTESIS DE POLÍTICAS PROPUESTAS	8
4 ANÁLISIS CUALITATIVO	17
I. ANÁLISIS ESCALAFÓN SECUNDARIO	18
II. ESCALAFÓN EMPLEADOS	42
III. ESCALAFÓN PRIMARIO	60
IV. CONCLUSIONES	75
5 CAMBIOS NORMATIVOS Y DE GESTIÓN	79
5.1 APROXIMACIONES	79
5.2 CAMBIOS NORMATIVOS	80
5.3 CAMBIOS DE GESTIÓN	101



PODER JUDICIAL
R E P U B L I C A D E C H I L E

**ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DE CARRERA JUDICIAL Y
FUNCIONARIA, Y LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
ASOCIADOS**

1 Introducción

El proyecto del cual se enmarca este informe como una tercera etapa, refiere al Proyecto 2P1.4 Diagnóstico de Modelo Carrera Judicial y Funcionaria, cuyo objetivo general, citándose el Acuerdo de Servicio¹ consiste en:

Fortalecer la capacidad institucional del Poder Judicial para el desarrollo de políticas judiciales de mediano y largo plazo que favorezcan su desarrollo institucional y que le permitan enfrentar adecuadamente la implementación de las reformas que se vienen introduciendo en el sector justicia del país.

Para estos efectos, el Informe de la Etapa I consistió en el diagnóstico y levantamiento de información relevante a través de un exhaustivo análisis documental de diversas fuentes propias del Poder Judicial; en cuya conclusión se propuso su conceptualización en un modelos que comprende tres grandes crisis que cruzan las percepciones de los jueces, profesionales y funcionarios del Poder Judicial en relación a la gestión de los Recursos Humanos:

- **Crisis de Legitimidad:** Se percibe los procesos de Gestión de Personas los como poco genuinos o verdaderos, existiendo una percepción de inequidad en relación a las oportunidades de ingreso, movilidad y ascenso en el Poder Judicial.
- **Crisis de Estructura:** La actual articulación del Poder Judicial no da cuenta de los desafíos generados a través de las Reformas y tampoco de las actuales necesidades de la institución.
- **Crisis de Paradigma:** Obliga a modificar el concepto actual de carrera por uno más amplio y que incorpore los otros procesos de gestión de personas a lo largo del ciclo de vida laboral de los funcionarios. A su vez, el área de Recursos Humanos no cuenta con políticas explícitas que permitan dar respuestas diferenciadas a la diversidad de realidades presentes en la institución.

¹ Acuerdo de Servicio (2013, p.3). 2p1.4 Diagnóstico y Propuesta de Modelo Carrera Judicial y Funcionaria.

A modo de responder a las tres grandes crisis planteadas, la Etapa II del proyecto buscó hacerse cargo de lo levantado a través del diseño de lineamientos políticos, generando propuestas concretas que permiten regular el ciclo de vida laboral de los funcionarios judiciales, tanto quienes ejercen jurisdicción como quienes prestan labores de apoyo. Para lo anterior, se consideró en primer lugar cambios en la estructura del Poder Judicial, desde sus escalafones, y planteando políticas generales de Recursos Humanos que permitiesen construir los cimientos para las políticas y efectos prácticos más específicos por cada subsistema, más allá del concepto tradicional de carrera judicial; incorporando una visión más estratégica y global de la gestión de los Recursos Humanos al interior de la institución.

Los objetivos centrales de la política de Gestión Estratégica de Personas están indisolublemente ligados a aquellos de la organización. Para estos efectos, entendemos que el Poder Judicial se ha fijado tres grandes objetivos que aplican a la gestión de personas: brindar justicia de calidad, comprometer y prestar un servicio de excelencia y facilitar el acceso oportuno a la justicia.

Si bien las políticas se sintetizan en un capítulo más adelante, es necesario recalcar que para la confección de estas, se basó en el supuesto fundamental, como requisito indispensable de una correcta y moderna gestión estratégica de personas, la **separación entre el gobierno judicial y la función jurisdiccional**, transformándose en un condición *sine qua non* de las propuestas generales y específicas para cada subsistema.

Las características de las políticas propuestas cumplen de manera transversal con ser **unitarias** (en tanto están concentradas en un organismo rector), **explícitas** (presentadas de manera formal, explícita y pública), **transparentes** (conocidos y comunicados por todos), **no discriminatoria y equitativa** (metodologías, instrumentos y criterios orientados a la predicción del desempeño), **flexible** (capaces de ajustarse a los distintos contextos), y con **actores responsables** (personas responsables de sus decisiones).

Entre los mayores cambios visibles, se aprecia un reordenamiento de los escalafones, agrupándolos según funciones y objetivos estratégicos del Poder Judicial, dando cuenta de categorías como subagrupaciones, y generando niveles de desarrollo que permiten fortalecer la movilidad horizontal de los trabajadores de la institución, a diferencia del concepto de carrera judicial. Esto implicó movimientos de cargos entre escalafones, como también la consecuente eliminación o reformulación de otros. Por otro lado, se avizora un aumento de la responsabilidad y el control en temas de gestión administrativa por parte de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, lo que genera distintas modificaciones y efectos concretos para la Gestión de los Recursos Humanos.

Expuestas las políticas, el objetivo de la Etapa III responde al análisis de impacto en la estructura actual en tanto posibles modificaciones de la gestión organizacional como cambios en la normativa que rige al Poder Judicial.

Para ello, se sintetizan brevemente las políticas generales y los cambios en la estructura del Poder Judicial, junto a cada uno de los componentes en particular, dicese de Ingreso, Capacitación, Gestión del Desempeño, Régimen Disciplinario, Compensaciones y Beneficios; y Bienestar, como una suerte de brevario resumido de las políticas ya detalladas en el informe previo, sólo con el fin de recordar algunos elementos importantes a tener en cuenta para este informe. Posteriormente, se expone el análisis de los principales hallazgos de los grupos de discusión y las entrevistas en relación a las políticas propuestas, desglosados por escalafón y componente de gestión, con afirmaciones provenientes de los actores entrevistados con el fin de reforzar estas percepciones. En el siguiente capítulo, se enuncian los cambios normativos y de gestión administrativa correspondiente a cada cambio planteado.

2 Objetivos y Alcances del Informe

Objetivo General

El objetivo general de este informe es proyectar y explicar las consecuencias orgánicas que se deriven de los lineamientos políticos generales descritos en el informe anterior (Etapa II) para el actual modelo de gobierno judicial, y proponer las modificaciones legales y constitucionales que se estimen indispensables para ello.

Como producto esperado para este informe, se debe identificar y sistematizar los posibles cambios organizacionales, procedimentales y normativos internos y externos a corto y largo plazo.

Objetivos Específicos

- Determinar las principales consecuencias del modelo propuesto en la estructura y cadena de valor organizacional.
- Caracterizar consecuencias en materia normativa vigente tanto interna como legal y constitucional.
- Proponer modificaciones procedimentales y/o normativas que permitan y faciliten la implementación del modelo de carrera propuesto en el corto y largo plazo.

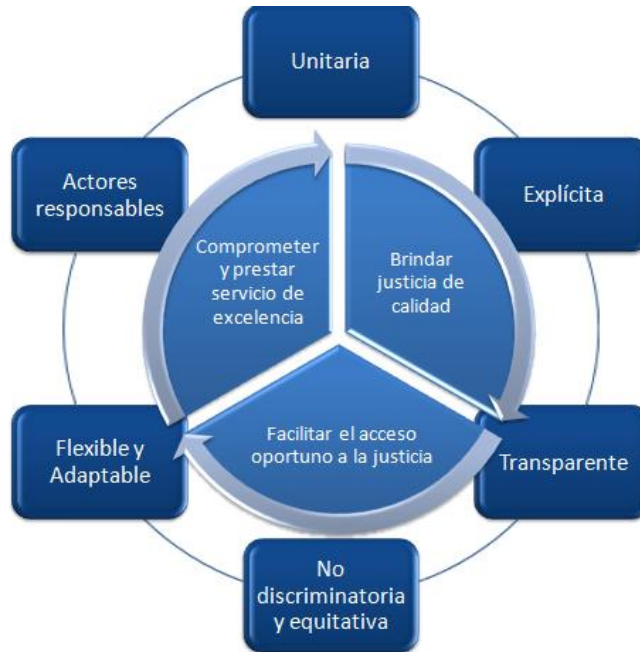
Antecedentes

El foco y alcance de los lineamientos tratados en este informe se relacionan directamente con la Gestión Estratégica de Personas y las declaraciones del Poder Judicial, por lo que se consideran:

- Orientaciones estratégicas del Poder judicial
- Marco jurídico y Código Orgánico de Tribunales
- Referencias bibliográficas del Servicio Civil
- Diagnóstico de Etapa I y las crisis concluyentes
- Buenas prácticas internacionales y referencia internacional especializada
- Estructura de escalafones y de cargos del Poder Judicial
- Análisis de la gestión de los RRHH del Poder Judicial
- Reclutamiento y Selección de personal
- Capacitación y perfeccionamiento; y Rol de Academia Judicial
- Calificación del personal y Gestión del Rendimiento
- Compensaciones y Departamento de Bienestar
- Documento de Políticas Generales de Etapa II
- Cadena de Valor y mapa de procesos

3 Síntesis de Políticas Propuestas

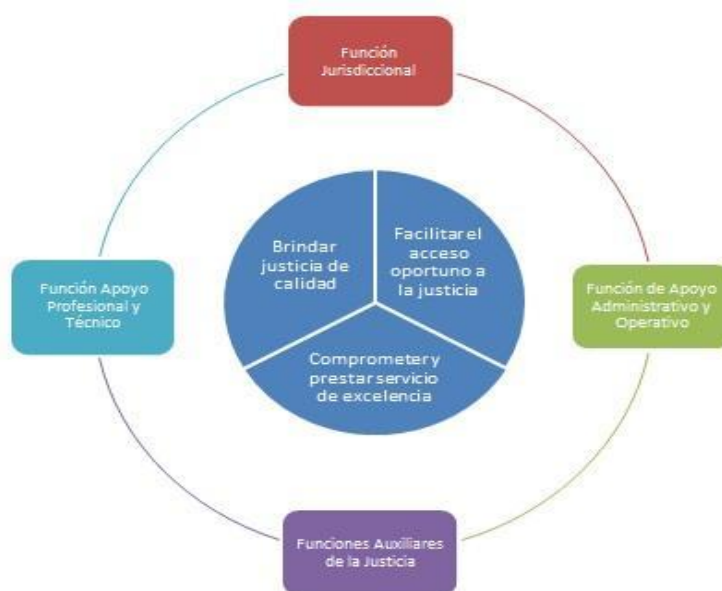
Diagrama N°1: Políticas Generales y Modelos de Gestión de RRHH



Fuente: Elaboración propia

I. ESTRUCTURA

Diagrama N°2: Alineamiento entre objetivos estratégicos del Poder Judicial y agrupamiento de funciones



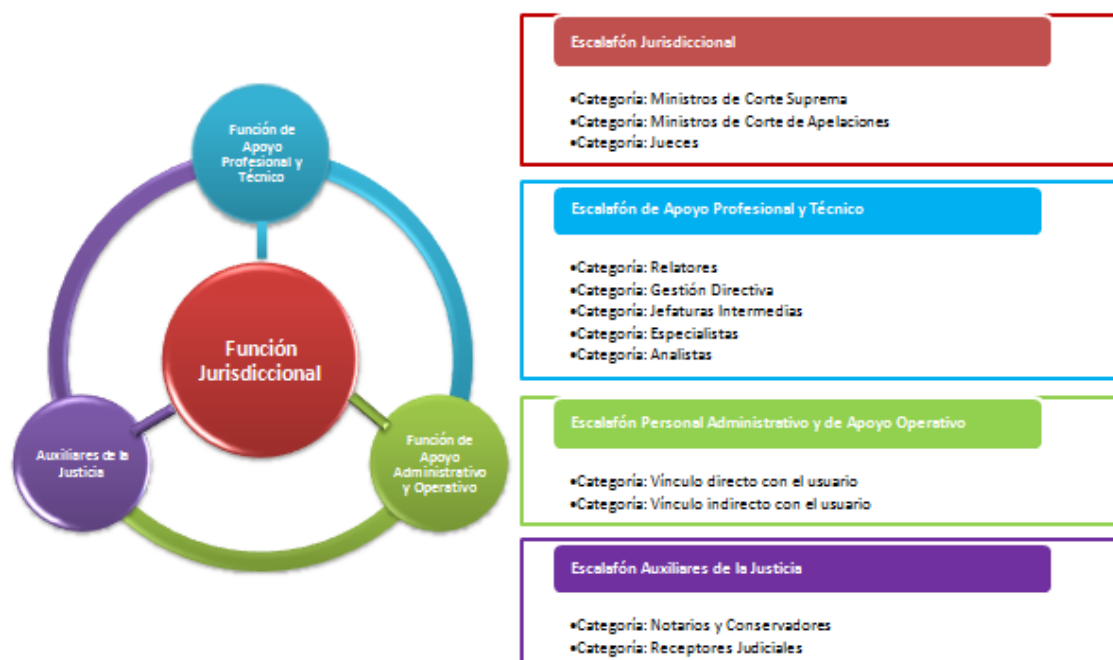
Fuente: Elaboración propia.

El escalafón –usado tradicionalmente en Poder Judicial- es reinterpretado en esta propuesta como el conjunto de estamentos que conforman al Poder Judicial, agrupados conforme con la cercanía al ejercicio de la función jurisdiccional. De acuerdo con este criterio, la función jurisdiccional se constituye en el eje articulador de las demás funciones, en todos los niveles en los que se ejerce, Corte Suprema, Cortes de Apelaciones y Tribunales de Primera instancia. En torno a ella se agrupan las otras, consideradas de apoyo a la labor Jurisdiccional: Apoyo Profesional y Técnico; y Apoyo Administrativo y Operativo.

Las categorías se entenderán como un subagrupación dentro de un escalafón, que responde al tipo de función que se realiza al interior, no a una jerarquía necesariamente, como es el caso actual.

Los niveles (*iniciado-aprendiz-conocedor-experto-maestro*) se entenderán como grados de evolución y desarrollo dentro de una categoría. Teniendo en cuenta la necesidad de flexibilizar los criterios para la gestión de personas, cada escalafón tendrá categorías y niveles propios. El nivel estará asociado a la persona y no al cargo. Entre los criterios: experiencia, conocimientos, motivación por desarrollo, habilidades y comportamiento ético.

Diagrama N°3: Propuesta de Escalafones y Categorías, según grado de centralidad respecto de la Función Jurisdiccional



Fuente: Elaboración propia.

Políticas y Principales Efectos Prácticos

1. La estructura se entiende al servicio de la gestión de personas de la organización.
 2. Diferenciación de escalafones en torno a la función jurisdiccional.
 3. Los cambios entre categorías tendrán el requisito de la concursabilidad, y los cambios de nivel estarán vinculados a la persona, considerando criterios de experiencia, conocimientos, habilidades, motivación por el desarrollo profesional y comportamiento ético.
 4. La estructura, que considera un conjunto de escalafones, categorías y niveles, permitirá asociar, definir y focalizar el tipo de compensación para cada cargo a través de bandas salariales.
- Los tribunales serán categorizados de acuerdo a un conjunto de criterios para determinar su complejidad. Se adecuarán perfiles de cargo, niveles y categorías de forma precisa a cada escalafón.
 - Se suprime el criterio de territorialidad para los ascensos, en su lugar considera que los ascensos en un cargo estarían asociados al desempeño del funcionario y su capacidad para avanzar en niveles de experticia. El funcionario conocerá ruta y estándares que se esperan para su evolución dentro de una función. El ascenso es del funcionario y no del cargo, por lo tanto el nivel adquirido es individual e intransferible.
 - La creación de niveles asociados a las categorías como criterio de movilidad, asociado a un conjunto de aspectos que se evaluarán para ascender a un nivel superior dentro del cargo.
 - Reducción o eliminación de cargos en los distintos escalafones:
 - **Escalafón primario** (art. 267): Fiscales judiciales (primera y segunda categorías) y su Secretario Abogado (sexta categoría), Secretarios de los Tribunales (segunda a séptima categorías), Prosecretario de la CS (sexta categoría), y Relatores (segunda a quinta categorías).
 - **Escalafón secundario** (art. 269): Defensores públicos (primera serie), Archivero judicial de Santiago (segunda serie), y Procuradores del número (cuarta serie).
 - **Escalafón del personal subalterno o de Empleados** (art. 292): Oficiales de los fiscales judiciales (tercera categoría) y Oficiales con nombramiento fiscal de los defensores públicos de Santiago y Valparaíso (tercera categoría – art. 97 ley N° 10.343 de 1952).

II. INGRESO

Procesos que responden desde el primer contacto del postulante con la organización hasta finalizado su proceso de incorporación en el puesto de trabajo. Incorpora la planificación de dotación, descripción de perfiles del cargo, procesos de atracción y reclutamiento; las evaluaciones psicolaborales de candidatos; nombramiento y designación del cargo; y finalmente, la inducción institucional y en el puesto de trabajo del nuevo profesional o funcionario del Poder Judicial.

Políticas y Principales Efectos Prácticos

1. El área de Recursos Humanos de la CAPJ será responsable de la estrategia, mecanismos y herramientas de atracción, selección, nombramiento e inducción para todos los funcionarios del Poder Judicial.
 2. Procesos de reclutamiento y evaluación psicolaboral estandarizados, transparentes y centralizados, orientados a seleccionar a los mejores postulantes para desempeñarse en dichos cargos.
 3. Basándose en los criterios de la norma ISO 10.667, se garantizan los principios de igualdad, mérito y capacidad, en relación a los criterios, etapas y condiciones del proceso, su comunicación y nombramiento.
- Responsabilidad del proceso asumida por organismo técnico supervisado por la CAPJ.
 - Perfiles de cargo validados y comunicados de manera comprensible.
 - Mecanismos, instrumentos, evaluadores y ponderaciones diferenciados entre los escalafones, atendándose a las normas de la ISO 10.667.
 - Un organismo técnico propone terna (evaluándose antecedentes, habilidades y conocimientos descritos en el perfil con pautas estandarizadas que provee la CAPJ) que, en Jueces, la Corte de Apelaciones revisa y aprueba para efecto de su nombramiento; y la decisión final corresponde a la Corte Suprema. En otros escalafones, corresponde a la jefatura directa que debe respetar los criterios técnicos evaluados previamente.
 - Proceso de inducción distinguible en dos momentos formales: a) inducción institucional; y b) inducción al puesto de trabajo de manera individual y asumida por la jefatura del cargo, o bien, por un miembro del equipo de mayor experiencia en el mismo cargo.
 - Estudio de dotación como responsabilidad del área de Recursos Humanos, que se realizará de manera periódica.

III. CAPACITACIÓN

Conjunto de actividades sistemáticas y permanentes, que tienen como objetivo que los funcionarios puedan desarrollar, perfeccionar o actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para tener un rendimiento eficiente en las tareas que definen su cargo.

Políticas y Principales Efectos Prácticos

1. Procesos de capacitación orientados a la formación de jueces, profesionales y empleados, vinculados con procesos de desarrollo en el puesto de trabajo.
 2. Considerando la diferencia existente entre conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que existen entre un juez y un ministro, se propone una instancia formadora a cargo de la Academia Judicial.
 3. Planificación centralizada y unitaria anual, contribuyendo al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de todos los funcionarios del Poder Judicial, que considera como antecedente relevante la evaluación que las jefaturas directas hagan de los profesionales y empleados bajo su supervisión, respecto de áreas que se deban fortalecer.
 4. Acciones de capacitación deben ser evaluadas. A lo menos, las acciones de capacitación deben medir y gestionar la satisfacción producida en los participantes y el aprendizaje logrado.
 5. Los procesos de capacitación deben orientarse a apoyar los procesos de innovación y cambio cultural en que se vea involucrado el Poder Judicial.
- Proceso sistemático de Detección de Necesidades de Capacitación, asumido por la CAPJ, con herramientas estandarizadas y transparentes.
 - Planificación de cursos desde una entidad centralizada asumida por el área de Recursos Humanos de la CAPJ, responsable de generar y supervisar una oferta de cursos para responder a las diferentes necesidades.
 - Fortalecimiento de instancia de formación de jueces; considera antecedentes de formación, postulación formal y la rendición de pruebas estandarizadas de conocimientos técnicos para aceptar a postulantes. Se requerirá aprobar una evaluación final, que comprenda todos los aspectos tratados para poder estar habilitado para el cargo de Ministro.
 - Implementación y gestión de datos (evaluaciones, inscripciones, relatores, y otros) de cursos se ejecutará de manera diferenciada; la Academia Judicial responsable de la habilitación y formación de jueces y funcionarios en materias judiciales; y la CAPJ de otras materias propias de la gestión.
 - Métodos de capacitación pueden ser variadas y deben fortalecer la formación de grupos colegiados como prácticas internas colaborativas.

IV. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Permite alinear y vincular el desarrollo planificado de las personas que se desempeñan en el Poder Judicial, dentro de un sistema integrado de gestión de los Recursos Humanos, en la medida que pone en el centro de la organización el desarrollo de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes capaces de agregar valor a la organización, y sus usuarios en particular, pudiendo vincular los procesos de evaluación, capacitación, remuneraciones e ingreso.

Políticas y Principales Efectos Prácticos

1. Sistema de Gestión del Desempeño orientado al mejoramiento y desarrollo de los funcionarios.
 2. Incorpora un sistema de evaluación del desempeño supervisado y controlado por el área de Recursos Humanos de la CAPJ.
 3. Instrumentos regidos por criterios de evaluación estandarizables, explícitos, transparentes y objetivos, del entrenamiento y supervisión.
 4. Definición de un mecanismo de evaluación propio para Jueces y otro para los funcionarios que realizan las labores de apoyo.
- Diseño de metas de gestión específicas, medibles, alcanzables, realistas y limitadas en un tiempo determinado, confeccionadas por el área de trabajo particular y apoyadas por el área de Recursos Humanos de la CAPJ.
 - 1. Desarrollo de instrumentos de evaluación objetivos, estandarizables y transparentes, obedeciendo a criterios como conocimientos, muestras de trabajo, evaluaciones de jefatura directa y usuario, entre otros.
 - 2. Diferenciación entre los mecanismos de evaluación de desempeño para el escalafón de jueces en relación a los demás escalafones, en base al perfil del Juez y los estándares de desempeño esperados, se evaluarán conductas concretas del perfil, bajo un sistema centralizado y administrado por la CAPJ a través de elaboración de instrumentos que permitan la observación de múltiples dimensiones del desempeño. El desempeño será observado por un comité evaluador que cumpla con ciertas condiciones prescritas.
 - Para el resto de los escalafones, la evaluación del desempeño considera la implementación de retroalimentación, que considere criterios e instrumentos estandarizados y definidos centralmente, de cuya aplicación será responsable el supervisor directo que tenga conocimiento del desempeño del funcionario.
 - 3. Instauración de feedback orientado al desarrollo y la mejora continua, y como insumo para apoyar otras decisiones de gestión, ya sea en el ámbito de la formación y la capacitación, y movilidad.
 - Calificación desaparece como criterio de ascenso; emergiendo la evaluación del desempeño en su conjunto como insumo para toma de decisiones.

V. RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Refiere al conjunto de normas, procedimientos y medidas que regulan la responsabilidad administrativa, civil y penal de todos los funcionarios del Poder Judicial. Para estos efectos, entenderemos que el Régimen Disciplinario tiene fundamentalmente una misión preventiva, toda vez que pretende evitar las transgresiones a las reglas de la función pública, así como las faltas o delitos comunes; y, sancionarlas cuando éstas han ocurrido.

Políticas y Principales Efectos Prácticos

1. Funcionamiento con base en el principio de excepcionalidad, como mecanismo investigativo y sancionatorio.
 2. Función y atribuciones del Régimen Disciplinario se definen como incompatibles con la función jurisdiccional (recursiva).
 3. Herramientas del Régimen Disciplinario aplicables con el respeto a los principios constituyentes de un debido proceso, regulador y legitimador de la labor jurisdiccional.
 4. Herramientas disciplinarias aplicables sobre la base de normas, procedimientos y medidas pre existentes, y conocidas.
 5. Énfasis en el desarrollo de métodos preventivos de funcionamiento con el objetivo de evitar conductas que se entienden y han sido predefinidas como inadecuadas para un funcionario del Poder Judicial.
- Definición de procedimientos, o instancia institucional a cargo del Régimen Disciplinario, que distinga y separe funciones y atribuciones de las facultades jurisdiccionales (instancia recursiva).
 - Revisión y formulación de procedimientos disciplinarios, de manera tal que se ciñan estrictamente a los principios de un debido proceso.
 - Revisión, análisis y explicitación de las principales y más habituales causales de sanciones disciplinarias (tipificación), y comunicable y comprensible para todos los funcionarios del Poder Judicial.
 - Revisión, análisis y explicitación de los procedimientos y medidas sancionatorias, basándose en la pre existencia y la transparencia de estas.
 - Evitar o mitigar la recurrencia a procesos disciplinarios, a través de la diversificación y fortalecimiento de los métodos que buscan evitar o prevenir la comisión de estas conductas inadecuadas.
 - Entrega de responsabilidades y recursos a equipos internos o externos al Poder Judicial para el desarrollo e implementación de métodos preventivos del Régimen Disciplinario, como programas de prevención o de auditoría preventiva que impliquen acciones de capacitación e información periódica a los funcionarios del Poder Judicial.

VI. COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Las compensaciones la conforman las aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo. Los incentivos los constituyen aportes adicionales ya sea por productividad u otro criterio (lista de calificaciones, entre otras) que complementa el ingreso individual.

Políticas y Principales Efectos Prácticos

1. Incluir en proceso de planificación integral en la gestión de personas un conjunto de compensaciones e incentivos, alineados con la misión y los desempeños esperados para los funcionarios del Poder Judicial.
 2. Compensaciones como característica central para promover la movilidad horizontal al interior del Poder Judicial, asociadas a características de la función y responsabilidad de cada cargo, en base a criterios objetivos y conocidos previamente.
 3. Establecer un rango o banda salarial, dentro de una estructura organizacional flexible.
 4. Política de incentivos flexible en el tiempo y capaz de promover conductas específicas asociados a objetivos organizacionales determinados.
 5. Establecer un mecanismo conjunto con Bienestar, a partir del cual los seguros o beneficios propios del Departamento de Bienestar se entreguen a los funcionarios que han cumplido los requisitos para optar a ellos sin significar un costo adicional para el funcionario.
-
- Diseñar mecanismos de coordinación y comunicación fluidos entre los subsistemas de compensación, capacitación, gestión del desempeño, y gestión del desarrollo, alineados con la gestión de Recursos Humanos.
 - Incorporar en la toma de decisiones del sistema de remuneraciones, estudios basados en evidencias, de modo de que obedezcan a una realidad y se perfilen de manera coherente con los objetivos del Poder Judicial.
 - La banda salarial estará asociada dentro de un escalafón a la categoría y dentro de esta se vinculará con cada nivel establecido en la categoría. Ello se explica desde la propuesta de estructura que establece para los escalafones, un conjunto de categorías y estas a su vez, se asocian a distintos niveles. Por tanto, la banda se establecerá entre el nivel inferior y el nivel superior de la categoría (Nivel 5 al Nivel 1).
 - El perfil de cargos debe actualizarse consistentemente con las definiciones que deriven de la estructura, de modo de poder definir coherentemente la relación entre función y responsabilidad del mismo para permitir cambios en la estructura de compensaciones.

VII. ROL DEL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR

El Departamento de Bienestar pertenece a la categoría de los sistemas de seguridad social, que tienen por objeto proteger tanto a los trabajadores como a sus familias de los estados de necesidad producidos por ciertos hechos llamados contingencias sociales, mediante alguna forma de redistribución de ingresos.

Políticas y Principales Efectos Prácticos

1. Integración del Departamento de Bienestar a la Gestión de Recursos Humanos de manera efectiva, en una política unitaria que entrega coherencia y alineación a la misión del Departamento de Bienestar y a la del poder Judicial.
 2. Relevar una actividad clave del Departamento de Bienestar que se denomina gestión de riesgos, de manera de mitigar la exposición a la contingencia propia de la vida laboral y personal a los funcionarios del Poder Judicial.
 3. Definición de productos ejes del servicio de bienestar que apoyen a distintos subsistemas dentro de la gestión de Recursos Humanos.
- Creación del proceso de gestión del riesgo, como un proceso relevante dentro del Departamento de Bienestar que tenga como objetivo la administración de la cartera de seguros actuales y la innovación en la prevención, mitigación y superación de riesgos para los funcionarios, relacionados con su vida personal y laboral mientras sean partes del Poder Judicial.
 - Proceso de planificación alineado y capaz de generar planes de acción que privilegien la coordinación y comunicación del área de Bienestar con las unidades de Recursos Humanos.
 - Generación de alianza estratégica con asociaciones gremiales al interior del Poder Judicial, que permitan utilizar sinérgicamente los recursos y beneficios para su distribución entre afiliados
 - Generación de acciones comunicacionales permanentes que den cuenta de los beneficios otorgados por el Poder Judicial hacia sus trabajadores.
 - Creación de función de Coordinación con área de Recursos Humanos de la CAPJ para formar monitores de Bienestar capaces de anclar en los funcionarios el manejo óptimo de los beneficios entregados.

4 Análisis Cualitativo

Análisis cualitativo de los impactos esperados de las propuestas de modificación a la Gestión de Recursos Humanos en el Poder Judicial

Perspectiva por escalafones

Objetivo: Levantar información cualitativa que permita una evaluación, desde la perspectiva de los funcionarios del Poder Judicial, de los eventuales impactos que las propuestas elaboradas en el marco de la consultoría "Diagnóstico y modelo de Carrera judicial y funcionaria para el Poder Judicial" podrían tener.

Breve descripción metodológica

Para el logro del objetivo propuesto se realizó un conjunto de entrevistas y grupos de discusión considerando los tres escalafones existentes actualmente en el Poder Judicial, a saber: Primario, Secundario y Empleados.

Respecto el escalafón Secundario se hizo la distinción entre los Administradores y Jefes de Unidad de Tribunales y los Consejeros Técnicos, dada la diferencia de las labores entre ambos y la pertenencia específica de los últimos a la competencia Familia.

Las actividades de levantamiento de información se resumen a continuación:

Grupos de Discusión	Entrevistas
1. Jueces	1. Juez
2. Consejeros Técnicos	2. Administrador de Tribunal
3. Administradores y Jefes de Unidad	3. Jefa de Unidad
4. Empleados	4. Empleado
	5. Empleado

Una vez realizadas las actividades de levantamiento de información se procede a su transcripción y análisis. Específicamente, el análisis consistente en la lectura pormenorizada de los textos generados identificando:

- temas generales predefinidos en la pauta de levantamiento de información;
- tópicos específicos al interior de cada uno de estos temas;
- temas y tópicos nuevos o no definidos previamente;

- d) organización de la información hallada; y,
- e) elaboración de informe de resultados.

A continuación se presentan los resultados arrojados desde la perspectiva de cada uno de los escalafones y un capítulo de conclusiones que viene a resumir e interconectar la información organizada por escalafones.

I. Análisis Escalafón Secundario

A. Administradores y Jefes de Unidad

1. Estructura

1.1. El rol de la CAPJ en la propuesta y sus condiciones actuales.

1.1.1. Evaluación de las capacidades actuales de la CAPJ.

Al presentar las principales propuestas elaboradas en el marco de la consultoría, la totalidad de los entrevistados del escalafón secundario (al igual que en el caso de los otros escalafones) manifiestan su preocupación respecto la centralidad que la Corporación Administrativa del Poder Judicial tiene en éstas. Esta preocupación no se manifiesta necesariamente como una crítica al enfoque propuesto (protagonismo de la CAPJ), sino que tiene que ver con un cuestionamiento a las capacidades instaladas actualmente en la CAPJ las posibilidades que esta instancia tendría para ocupar este rol.

"...la estructura y la capacidad de funcionar en este minuto de la Corporación yo creo que no es suficiente, igual hay un tema orgánico ahí creo, cómo están diseñados y cómo se han llevado a la práctica las tareas que desarrolla a nivel de tanto de organización, como departamentos , como visión que tiene también la corporación, porque hay un tema que no es muy orgánico, funcionan de forma poco eficiente..."

Administrador 140711

"...todas estas políticas y todos estos sistemas de estructura, de calificaciones, todos van a depender a nivel central de un ente, que sería la CAPJ y nosotros no vemos cómo la CAPJ, orientada hacia lo que decía Mario, cómo se va a implementar, si ellos no cuentan con los recursos ni financieros, ni humanos, ni de organización. Entonces qué sacamos con hacer todo esto y este tremendo estudio, si finalmente no lo vamos a poder implementar nunca."

140630 Administradores

a) Ineficiencia de la CAPJ: Sistema de Concursos

En el sentido ya expuesto, los consultados realizan cuestionamientos específicos a labores actuales realizadas por la CAPJ y que, en el nuevo diseño de los subsistemas de recursos humanos propuestos, adquiere mayor preeminencia. Uno de estos es el subsistema de ingreso, específicamente, la gestión de los concursos:

"...nosotros como usuarios de la Corporación, desde los tribunales en este caso, interactuamos hartos con ellos en lo que son los aspectos de los recursos humanos, en departamentos de selección, cursos de capacitación o coordinación, eventualmente con esos elementos, dentro de los que son los mecanismos de bienestar entre comillas o elementos en los que debiese aportar la Corporación no existen, a ver, la respuesta de los concursos es muy lenta, a nivel de procesos y pautas de trabajo que nosotros tenemos con ellos, no hay un resultado eficiente..."
Administrador 140711

b) Déficit de oportunidad en la acción de la CAPJ: Unidad de Clima Laboral.

Una segunda crítica específica hacia la CAPJ refiere a la oportunidad en que la Unidad de Clima Laboral interviene cuando se suscitan crisis en esta materia al interior de un tribunal:

"...dentro del tribunal está el administrador como encargado, entre comillas, pero a su vez, los jueces también tienen una trascendencia o un rol que se superpone muchas veces, especialmente en el caso de un presidente, presidentes que califican personal. Por lo tanto, hay situaciones que muchas veces trascienden y se producen conflictos, entonces eso va generando que dentro del tribunal se produzcan a veces roces y un clima laboral que no es el más eficiente. La Corporación, por ejemplo, se supone que hay una unidad de clima, pero llega cuando hay un conflicto ya desatado, o sea, la unidad de clima interviene al tribunal cuando realmente el tema está polarizado, cuando no tienes nada que salvar..."
Administrador 140711

"...yo estoy hablando de las unidades de los centros de apoyo, porque en otras ocasiones hay unidades que han estado bien estresadas con problemas internos, que ha venido una intervención, me refiero a un psicólogo y no se po', forman los equipos con la misma gente con la cual yo tuve el problema, por ejemplo, entonces ¿de qué me sirve? no hubo una planificación adecuada, siendo que estaban los medios aquí, a nuestra disposición, un poquito más de esa planificación y esto hubiera sido súper exitoso, y toda esa gente que asistió a esto, hubiéramos salido con otra percepción..."
140702 Jefa de Unidad

c) Problemas de la CAPJ para asumir rol central en materia de Capacitación.

Otro problema señalado refiere a las dudas que genera la CAPJ como instancia llamada a liderar y planificar las materias de capacitación, dado su accionar actual en materias relacionadas a ese aspecto (por ejemplo: la capacitación continua en materia de sistemas informáticos):

"...yo creo que no, yo creo que la CAPJ hoy día como está funcionando, yo creo que no es el ente que debería ser..."

140702 Jefa de Unidad

"...el tema de la capacitación es un tema que se critica mucho de la CAPJ, la CAPJ a nivel, por ejemplo, de sistema informático es lo que proporciona a todos los tribunales, es transversal, la crítica es permanente, o sea no capacitan, hay modificaciones al sistema que se trabaja en los tribunales y nadie sabe, aparece de un día para otro, mandan un instructivo y nadie capacita a nadie..."

Administrador 140711

1.2. Movilidad horizontal: Motivación.

Los cambios estructurales propuestos y, de modo particular, las posibilidades de movilidad horizontal que contienen, son valorados positivamente pues se transformarían en un factor de motivación y sentido respecto de los esfuerzos de los funcionarios por avanzar en su especialización.

"...por lo tanto, esto que tú me planteas, estos niveles, los encuentro fantásticos , es casi... parece de juego de play, algo así, pero en realidad es así, porque es lo que se da en la vida cotidiana en los tribunales, hay mucha gente que se quiere quedar, que no se quiere ir, que están muy cómodos, que han hechos cursos de especialización, que se han ido a la academia varias veces, que no se qué, pero están aquí..."

140702 Jefa de Unidad

1.3. Procedimientos.

1.3.1. Operacionalización de criterios de movilidad

Si bien los cambios propuestos, que permiten la movilidad horizontal de los funcionarios, son valorados en términos generales, es materia de preocupación frecuente e inmediata los criterios que definirían en concreto el paso de una etapa o nivel a otro. La definición de dichos criterios es un factor crítico en cuanto al funcionamiento efectivo más o menos adecuado de la propuesta en cuestión.

"Hablas de la experiencia, de la probidad y nombraste 3 ó 4 cosas, que me parece tremendamente importante conocer cuáles son esos criterios, quién los va a evaluar, cómo se van evaluar, en qué período y con qué escala de evaluación o ponderación de un determinado puntaje que implique efectivamente la movilidad horizontal que plantea el proyecto."

140630 Administradores

Se trata de conocer específicamente cuáles serán los criterios de movilidad horizontal, los mecanismos o procedimientos específicos de evaluación, los instrumentos que pudieran utilizarse y, en general, el conjunto de indicadores asociados a la propuesta.

"...como vamos a implementar el tema del conocimiento, unas pruebas pero no sé, esta misma persona de la cual yo les hablaba que lo tomo como ejemplo, me va a decir, "bueno pero es la misma prueba de habilidades que a la corporación se le ocurrió del más y el menos y qué número sigue y so yo no soy matemático y no lo entiendo no quiere decir que no tenga las habilidades..."

140702 Jefa de Unidad

Íntimamente relacionado con lo precedente es la necesidad de clarificar, a través de una fuerte ofensiva comunicacional interna, los instrumentos y procedimientos para la operacionalización de los criterios de movilidad. Esto permite mitigar la incertidumbre y ansiedad asociada a cambios paradigmáticos como los propuestos, además, de conferirle legitimidad en tanto se transparentan los procedimientos y se valora la objetividad de los mismos.

"...esto de los años de experiencia, efectivamente, cuando hablamos de papeles y evaluaciones ya, ¿hizo el curso señor? ya sí, acá lo tengo, puedo postular, pero cuando hablamos de cosas menos medibles, no se po', eficiencia: ¿cómo miden? cuando hablamos de las habilidades: ¿cómo vamos a medir las habilidades de esa gente? porque si las debemos medir, pero ¿cómo lo vamos a hacer?..."

140702 Jefa de Unidad

Uno de los criterios señalados en la propuesta para efectos de viabilizar la movilidad horizontal (y, eventualmente, la vertical) es la antigüedad, la experiencia en la institución. En relación a esta variable es importante relevar la importancia que los entrevistados le otorgan aunque, a su vez, se insiste en que en sí misma no es suficiente.

"...que sea algo que se pueda medir y que alguien que está hoy día hace varios años en el Poder Judicial, no me diga "ya po' pero es que yo llevo 20 años po, ya reconócemelo porque por algo estoy acá hace 20 años y no me han calificado -por ejemplo- en una lista que no sea sobresaliente" ¿cómo le decimos además a esa persona? "lo que pasa es que aunque usted está en lista sobresaliente, eso no mide absolutamente nada..."

140702 Jefa de Unidad

Otro criterio esbozado en la propuesta, pero que debe ser desarrollado de manera particularmente acuciosa en su momento, refiere a la categorización de los tribunales en razón de la complejidad y dimensión de su carga de trabajo. Aquí surge la necesidad y el desafío de homogenizar criterios que permitan la comparabilidad entre los distintos tribunales y, a su vez, dar cuenta de las diferencias estructurales y/o procedimentales entre éstos dada las distintas materias tratadas.

"...pero a nivel del Poder Judicial todavía no tenemos un modelo que nos permita verificar objetivamente, bajo parámetros sociabilizados, y en los que estemos todos de acuerdo, sobre cuáles son los Tribunales con más o menos carga de trabajo. O sea, hay algunas presunciones, y de hecho hay tribunales que salen a la luz de que están muy recargados, pero otros de los que uno dice: "pero ¿por qué está recargado?". Entonces hay un tema ahí, en el que la visión no es clara. Para mí un Tribunal puede parecer recargado, y para otro no y resulta que la Corporación no nos ha dado la respuesta hasta este minuto, de decir este es el que tiene más carga y este es el que tiene menos y ese es un elemento que te toca necesariamente y se ha planteado y se supone que se está trabajando, pero no se ha arribado a este modelo."

140630 Administradores

"Además que la dinámica es distinta porque acá se está tratando de medir por ejemplo resultados de Tribunales de distintas materias y características y es complejo, porque un Tribunal de Familia tiene características específicas, un Tribunal de Garantía tiene características muy particulares, un Tribunal Oral tiene otras, un Tribunal Laboral también tiene otras, entonces tiene una serie de cosas que no son homogéneas. Entonces cuando tú empiezas a buscar un modelo de carga de trabajo tienes que ser flexible en función de sus tópicos..."

140630 Administradores

"...finalmente la carga no es de los Jueces, sino de los funcionarios y por eso ellos siempre, los Jefes de Unidad o Administradores, porque ellos, entre 1 ó 2 personas, tienen que hacer lo que a lo mejor se distribuyen entre 5 personas en Santiago. Entonces no es un tema que haya menor digamos, cantidad de personas dentro de un Tribunal, sino cómo se distribuyen la carga.

-Una de las variables relevantes es la distribución de la carga de trabajo..."

140630 Administradores

1.4. Implementación: complejidades

Existe relativo consenso en cuanto que las propuestas indican una alta complejidad en su implementación dadas las transformaciones legales y presupuestarias que implican.

"...un cúmulo de cosas tremendas [las propuestas señaladas] y ahí precisamente es donde hay un abanico de herramientas que se deben considerar: presupuestarias, normativas...lo que hace necesariamente que por lo menos a mí, me parezca tan complejo..."

140630 Administradores

Dentro de las complejidades asociadas a la implementación de las propuestas, se encuentran las adecuaciones normativas:

"...entonces volvemos a que el tema entra necesariamente a ser normativo y entra a hacer un cambio que es radical, en cuanto a que debiesen haber modificaciones claramente, en tanto a la independencia, ya sea externalizado y ya sea como se quiera, pero tiene que haber una modificación..."

Administrador 140711

"...por eso yo también tenía o planteo mis aprehensiones, porque en el fondo tu teoría, para poder modificar deberías también entrar al cuerpo normativo, en el fondo, necesariamente la calificación, que es un ejemplo que se me mete a la cabeza, está planteada porque así está el Código, que el administrador evalúa y el juez presidente califica. El tema de la selección también está, en el sentido de que el administrador propone una terna y selecciona el comité de jueces, entonces para modificar eso, porque por lo menos la lógica a nosotros nos indica bajo la óptica de gestión, que debiese, por ejemplo, la calificación ser de parte del jefe de recurso humano, que es el administrador o presidente, debe modificarse las dos, entonces hay elementos como aquel que es esencial, pero que está incorporado a los códigos actualmente a esa forma..."

Administrador 140711

Otro de los problemas para una adecuada implementación de los cambios propuestos es la situación de los trabajadores de mayor antigüedad.

"...este tema de las categorías, por el tema de los años ¿qué haremos, por ejemplo, hoy día que vamos a implementar con la gente que ya tiene muchos años? a lo mejor está para jubilarse pero ya tenía muchos años, ellos tendrán un puntaje extra, por ejemplo, por los años, ya vienen con un... ya, le damos un bonus track ¿que hacemos con esa gente?"

140702 Jefa de Unidad

En términos generales, se manifiesta la importancia fundamental que una adecuada y bien planificada estrategia de implementación tiene para dar viabilidad a los cambios propuestos dada su envergadura.

"¿Esto va a ser progresivo? ¿esto tiene un alcance en el tiempo de x años? Ok, tal vez tiene una lógica, pero tú me estas planteando una modificación estructural que es súper potente, probablemente recoge cosas positivas, sin duda que el sistema actual no tiene ninguna lógica estructural a nivel funcional, o a nivel operativo, pero insisto, tú me estas planteando una política para cambiar algo..."

140630 Administradores

1.4.1. El impacto del cambio

Se plantea una suerte de contradicción entre la señalada necesidad de importantes cambios normativos vinculados a las propuestas y la estrategia de gradualidad para su implementación, toda vez que los cambios normativos, por definición, no serían graduales sino que rigen de modo inmediato al momento de su promulgación.

"...el área de Recursos Humanos de la Corporación va a preocuparse tanto de la contratación, como del clima, el bienestar, como también de la evaluación de resultados de desempeño que tenga el tribunal y van midiendo el resultado incluso de los jueces, respecto a las sentencias etc. etc. estás hablando de una cuestión que normativamente no existe y que para llegar a esa instancia tienes que partir prácticamente de cero y ni siquiera va a haber cambios progresivos, ahí ni siquiera, eso ya no refleja algo que tu vas a ver en el tiempo..."

E: ¿Ya que los cambios normativos no son progresivos?

¿te das cuenta? es que la estructura, eso es como derribar todo y partir de cero, ni siquiera podrías con estos tribunales, nos vamos a llevar una en el largo plazo primero, progresivo, etc. por eso me cuesta tanto visualizarlo, porque en definitiva el cambio no es solamente este paradigma, es un cambio estructural, normativo, es un cambio visionario, incluso respecto a lo que uno estima más adecuado para el funcionamiento."

Administrador 140711

1.4.2. Estrategia de implementación implica necesariamente un adecuada estrategia de comunicación

Ya se señaló la significación que tiene comunicar de manera oportuna y adecuada los cambios en materia de criterios, mecanismos, instrumentos y procedimientos para regular la movilidad de los funcionarios. Sin embargo, este aspecto de la implementación de las transformaciones y medidas propuestas se aplica al conjunto de aspectos que se pretende modificar.

En este sentido se releva la necesidad de que el o los planes comunicacionales que se lleven a cabo cumplan una función pedagógica que permita la comprensión del funcionamiento de los nuevos procesos pero, a su vez, el sentido que los cambios tienen. En otras palabras el relato que explica dichos cambios y les otorga sentido y legitimidad.

"...yo en el fondo no conocía cual es esta propuesta, no conozco esta estructura salvo lo que vimos ese día, esbozando más o menos y en forma oral algo que me gustaría ver en forma gráfica para poder visualizarlo, porque no lo veo, derechamente, de lo que hemos hablado hasta ahora, me estás hablando de algo que no entiendo cómo está estructurado..."

Administrador 140711

1.4.3. Importancia de los procesos de inducción.

Un aspecto sensible para los funcionarios del escalafon secundario entrevistados, refiere a la baja calidad y, particularmente, falta de oportunidad de los procesos de inducción para los funcionarios nuevos o aquellos que cambian de labor al interior de la institución. Esto ya fue señalado precedentemente como uno de los déficits de la CAPJ. Se releva ahora la importancia que esto tendría para efectos de acompañar las transformaciones propuestas las cuales, lógicamente, tienen un correlato a nivel de procedimientos.

"Lo interesante pasa por lo que tú quieres hacer en la CAPJ que a niveles de sistemas computacionales, como muestra un botón, no tenemos ningún soporte."

140630 Administradores

1.4.4. Importancia de una adecuada planificación.

Se señala que el éxito en la implementación de las modificaciones propuestas se relaciona directamente con una planificación detallada y pertinente de los cambios a efectuarse. Particularmente, se estima necesario que los costos que pudiese tener este proceso de cambio no impacte en los funcionarios.

"...yo creo que esto, de nuevo, es como la misma consideración que hablamos antes, con el tema desde la teoría del maestro, hay que tener las consideraciones al respecto de las personas que ya están en el nivel intermedio, porque claro, cuando hablamos de jueces y cuando hablamos de los niveles del escalafón primario del Poder Judicial hoy día son castigados ¿cierto? pero con esta modificación si podríamos hacer. Esta modificación para ellos lo que hace es netamente ayudarlos o en realidad compensar el trabajo que hacen en zonas extremas, como ya hablábamos. Pero yo me pongo más al nivel de los funcionarios, me pongo en el otro nivel y claro, la resistencia respecto de nuevamente, cómo vamos a implementar esto respecto de los años de servicio, de cómo vamos a evaluar sus capacitaciones, de cómo vamos a implementar efectivamente, porque así suena súper bien..."

140702 Jefa de Unidad

1.4.5. Los aspectos presupuestarios

Las consideraciones presupuestarias son un aspecto relevado en las entrevistas, particularmente en lo referente al sistema de compensaciones asociado a los cambios estructurales propuestos. En este sentido se duda de la viabilidad de conseguir los recursos en las magnitudes proyectadas.

"...estamos hablando también de algún tipo de nivelación, hay tema de hacer homologable ciertos cargos, o por lo menos dentro de la estructura horizontalmente nivelarlos, entonces esto implicaba también un tema de recursos económicos que tampoco los veo, tampoco veo que sea viable que tú tengas en el fondo una modificación que te permitan eso..."

Administrador 140711

1.4.6. Expectativas en materia de gestión: los megatribunales y la optimización de recursos.

Dentro de las expectativas de transformaciones estructurales, se mencionan medidas tendientes a aumentar la eficiencia en materia de adquisiciones y otros similares, pero en el marco de condicionantes de infraestructura que lo hagan viable. Refieren los casos de múltiples tribunales en un espacio físico común lo cual hace recomendable aunar la planificación en materia de gestión administrativa.

"...en Santiago se ha hablado de mega tribunales por ejemplo, en algún minuto, el centro de justicia de Santiago tiene concentrados a , me parece que son 10 tribunales de garantía de Santiago y 4 ó 5 en San Miguel, entonces ahí tienes toda esa cantidad de tribunales donde tienes funciones que son similares, donde tienes administradores en cada uno de los tribunales, jefes de unidad en cada uno de los tribunales, entonces ahí claramente se vislumbraban y me hace sentido que debiera haber algún tipo de organización que optimice los recursos donde eventualmente las funciones se concentren..."

Administrador 140711

1.5. Efectos Positivos de las propuestas: transparencia.

Dentro de los efectos positivos que tendría la implementación de las propuestas, los entrevistados señalan el avance que éstas significaría en materia de transparencia, específicamente en lo referente a la movilidad de algunos cargos como, por ejemplo, los relatores y la adecuación salarial de los funcionarios respecto las labores que desarrollan. Esto vendría a ser un avance en la legitimación del sistema de recursos humanos.

"...allá ganan x cantidad menos, solamente por estar más alejados, creo que eso sí y jefes de causas, jueces, etc., a todo nivel creo que sí, creo que es lo que necesitamos hoy día, para empezar a funcionar bien y que esto sea justo, sea equitativo y además eso también va a cuidar la salud mental, física de todos los trabajadores, creo que este tema de no estar contento o no estar cien por ciento de acuerdo con un cargo versus la remuneración, donde saber que tu realizas la misma labor que otro que gana el doble , si molesta..."
140702 Jefa de Unidad

1.6. Críticas al enfoque estructura propuesto.

La propuesta de modificaciones a la estructura define los escalafones según su cercanía a la labor jurisdiccional, entendiendo a ésta como central al quehacer de la institución. Sin embargo, los entrevistados del escalafón secundario cuestionan esta visión, señalando aspectos operativos que vienen a complejizar el análisis de la relación, particularmente, entre administradores y jueces.

"...la forma cómo se presentó [la propuesta de estructura de los recursos humanos en el PJUD]- Se lo digo a Sergio que no ha estado anteriormente- fue súper criticada, porque quedaba en la cabeza de esta pirámide el Escalafón Jurisdiccional, que son los Jueces y acá la idea es que igual se le dé una relevancia a lo que son los otros escalafones, como es el Profesional y Técnico..."
140630 Administradores

"...siempre he pensado que aquí hay dos visiones, hay dos grupos que se concentran: están los jueces que opinan que el administrador debería ir por un carril independiente y empoderarse, y hay otros que, en el fondo, son de una visión más conservadora, que es el juez quien debería estar por sobre el administrador y el juez ser el responsable, entonces aquellos jueces que tienen la tendencia de que el administrador tiene que llevar las cosas lo dejan trabajar normalmente más tranquilo y en aquellos tribunales funcionan mucho mejor que aquellos que el juez o aquellos jueces que estiman que debieran estar por sobre los administradores..."
Administrador 140711

Específicamente, se plantea el problema de la asignación y supervisión de la carga laboral de los jueces y la posición supeditada de los Administradores frente a éstos.

"...debo manifestar mis observaciones también a la forma piramidal y al posicionamiento del Escalafón Jurisdiccional en forma primaria, porque bueno, nosotros hemos visto en términos operativos que esto, a nivel de tribunales por lo menos, genera trastornos súper fuertes... Yo en Tribunales al menos me puedo capacitar y ser un "fórmula uno", por así decirlo, en la forma de gestionar recursos, pero tú jerárquicamente estás abajo y la pirámide te lo refleja. Entonces, tú tienes que distribuir cargas de trabajo respecto a esta pirámide; ponte tú, nosotros tenemos 10 jueces a los que tienes que asignar carga de trabajo, entonces tú si asignas, deberías poder controlar, supervisar y además exigir. Eso es lo lógico si tú estas asignando carga de trabajo, pero resulta que la pirámide te está pisoteando y te está diciendo: "No poh, yo lo califico a ud, yo estoy sobre usted". Entonces, ya estructuralmente tienes una cuestión que es media compleja."

140630 Administradores

"-Es un tema de Recursos Humanos, somos los jefes de Recursos Humanos, donde de hecho proponemos la contratación de personal, proponemos la asignación en temas y digo proponemos, porque ellos igual deciden. Lo mismo cuando tienes que calificar, tú propones y ellos califican. Lo que se traduce en un tema de clima laboral muchas veces, porque tú estas en una posición y no te queda otra que achatarte, te achatas a la posición que te están dando porque la pirámide los respalda."

140630 Administradores

Es así como se plantea la importancia del aseguramiento de las atribuciones de los administradores y jefes de unidad a través de especificaciones normativas que le permitan y/o facilitan la realización de sus labores.

"...hoy día, en el fondo, a casi 10 años de que partió la primera reforma, porque comentaba el caso de la reforma laboral, a mí me toca estar ahí, porque ya a los jueces que entraban se les decía: "¿Sabe qué? de hecho hay un artículo 91 de la Corte Suprema que dice que tiene que haber separación de funciones, que tienen que respetar los roles, el juez tiene que dedicarse a lo jurisdiccional y el administrador a lo administrativo". Entonces, hoy en día, hay una visión ya más concientizada que de todas maneras todavía el recelo de los jueces que tienen una visión más conservadora se mantiene, porque igual la estructura normativa en la pirámide del código orgánico mantiene la superposición del juez o el presidente..."

Administrador 140711

2. Criterios de territorialidad

El diagnóstico realizado en la primera etapa de esta consultoría arrojó como uno de los aspectos más cuestionados el criterio de territorialidad indexado a la escala de remuneraciones de los funcionarios de todos los escalafones. La crítica planteaba que labores de complejidad y volumen similar recibían un trato salarial diferenciado en función de la pertenencia geográfica a una Agrupación de Comunas, Capital de Provincia o Asiento de Corte. Sin embargo, algunos funcionarios del escalafon secundario entrevistados en la etapa actual cuestionan esta crítica y discrepan respecto la eventual similitud de funciones entre los diversos tribunales según su pertenencia a Asiente de Corte, Capital de provincia o Agrupación de comunas, los cuales tendrían una mayor complejidad respectivamente.

"Exactamente, tú no vas bajar medio sueldo para que yo gane lo mismo que el que gana menos, al margen de que a nivel personal, yo discrepo de esa apreciación, yo no creo que sea lo mismo trabajar a nivel de Jueces que a nivel de Funcionarios, o sea trabajar con 80 personas, como en el caso de Mario o como en el caso nuestro en Tribunales de Santiago donde trabajamos con 13 Juezas o Jueces, a trabajar con 2 Jueces y yo soy funcionario o sea, en los niveles de responsabilidad y carga de trabajo tienes una diferenciación que naturalmente no puedes comparar..."

140630 Administradores

"..yo por lo menos en lo personal, discrepo de eso, yo creo que en definitiva no es la misma función el que trabaja acá en Santiago en la corte con 30 ministros de corte apelaciones donde tú tienes necesariamente que interactuar acá de otra forma con la corte, o un tribunal que tiene aquí en Santiago 15 jueces ó 18 jueces versus a uno que tiene acá en Rancagua 2 jueces ó 3 jueces en una corte que tiene 6 ministros, o sea para mí en lo personal no es comparable, a pesar de que es la misma función, efectivamente tenemos la misma responsabilidad, pero hay un elemento totalmente distinto al que tiene acá el de Santiago que al que tiene el de Rancagua..."

Administrador 140711

Pese a lo anterior se denota la pertinencia de revisar el criterio de territorialidad, dada la heterogeneidad de contextos en que se desarrolla la labor jurisdiccional a lo largo del país.

"...el motivo de revisión claramente tiene que ser de análisis, pero insisto creo que no es tan sencillo como decir: misma función, misma responsabilidad, mismo sueldo, por lo menos en el actual diseño..."

Administrador 140711

3. Capacitación

3.1. La relevancia del diseño de la oferta de capacitación.

Consistente con el diagnóstico realizado en la primera etapa de esta consultoría, el subsistema de capacitación es evaluado desde una perspectiva crítica en relación a sus aspectos centrales. Uno de ellos es la oferta actual a disposición de los funcionarios. Se critica la escasa vinculación de ésta con las necesidades y condiciones concretas de trabajo existentes en la institución.

"La capacitación que estaba a cargo me decía " usted debe contener, atención de público, centro de medidas cautelares, etc... no se po', una hora usted necesita para contener". O sea, señora, trabajo en Centro de Medidas Cautelares: 30 audiencias diarias, tengo un horario de 8 a 2 donde tengo un peak de 12 a 2 de la tarde, donde hay 20 ó 30 personas que atender. No puedo, por lo tanto. Lo que se manejó servía, claramente y sin duda servía, pero no era lo que nosotros buscamos y no era lo que el edificio entero necesita..."

140702 Jefa de Unidad

Se trata de relevar la detección de necesidades de capacitación como un aspecto central en el desarrollo de un nuevo subsistema de capacitación, de manera de asegurar la vinculación de la oferta con la demanda.

"...por lo tanto yo creo que sí, que está bien que centralicemos y está bien que la Academia sea un organismo autónomo y las capacitaciones que da la Academia jurisdiccional, súper bien, todo el mundo queda súper contento porque hay cosas que son mucho más estudiadas y probadas al parecer, pero estas capacitaciones que nos manda la CAPJ creo que hoy día no son lo que necesitamos..."

140702 Jefa de Unidad

La detección de necesidades de capacitación, sin embargo, es parte de una planificación mayor que permita asegurar, como ya se mencionó, la relación entre oferta y demanda de capacitación pero, a su vez, resguardar que globalmente estas acciones de capacitación se orienten y sean coherentes con los objetivos estratégicos institucionales.

"...o sea para efectos de licitar los cursos no tiene ninguna problemática, si el tema está en qué está licitando y para efectos de licitar tienes que incorporarle un lineamiento de que es lo que tú quieres..."

Administrador 140711

3.2. La evaluación bidireccional de las acciones de capacitación.

Ante la propuesta de incorporar la evaluación bidireccional en las acciones de capacitación, esto es, incorporar mecanismos que permitan testear los aprendizajes deseados, así como la apreciación que los funcionarios tienen respecto el servicio prestado, existe un consenso generalizado por parte de los entrevistados.

"Entonces si se polarizara esa capacitación con el requisito de que se evalúen efectivamente. Porque los cursos también como no tienen evaluación se realizan y se va poco menos que a parar el dedo, esa es la verdad."

140630 Administradores

"...la estructura de cursos que debería evaluarse también, un curso califica al funcionario que participa y obtener un resultado real, actualmente los cursos como no tienen evaluación la gente, volviendo a la dinámica de que no le interesa mayormente..."

Administrador 140711

"...todos estamos de acuerdo en que la capacitación necesita una evaluación, necesita ser reformulada, incluso el mismo tema de los horarios de la capacitación. Hoy día tú tienes que los cursos son de las 9 a las 18hrs de la tarde y los funcionarios trabajan de las 8 hasta las 16 hrs. Entonces el funcionario dice: "esto se sale de mi horario de trabajo". Así de poco serio toman el tema. Yo entiendo que eso es perfectamente modificable."

Administrador 140711

Se plantea que la incorporación de mecanismos de evaluación hacia los funcionarios puede constituirse en un indicador de las capacidades reales del funcionario y, por tanto, de su rendimiento laboral. De esta manera, el sistema puede vincularse a decisiones más radicales, incluso la desvinculación de funcionarios que no manifiesten las competencias necesarias para permanecer en la institución.

"...¿cuál es el sentido que tengas una evaluación y puedas exigir un mejor rendimiento? que el tipo se capacite y que sea un aporte, ahora si al tipo le va mal en la calificación probablemente es porque es un elemento que no es positivo y, eventualmente ¿por qué no pensar y transparentar de que hay elementos que debiesen removerse mas fácilmente? Cuando tú estás pensando en la posibilidad de exigirle a los funcionarios, también tienes que pensar en la posibilidad de que puedes también tener mejores herramientas para efecto de eliminar a los malos elementos. Ahí hay un tema que es más complejo..."

Administrador 140711

"E: ...lo que tú planteas es que esto también tiene que , se transforma en un criterio de evaluación del personal..."

- Así es. O debiese serlo, si tú cuando mandas a capacitar a la gente de una empresa privada lo mandas y el tipo va, porque si no va lo van a echar, y si no cumple porque efectivamente el tipo no es capaz, el tipo es malo. Efectivamente, está bien echado a lo mejor. Pero acá en el Poder Judicial eso no es viable, por lo menos en la actual estructura o en las actuales lógicas, a pesar de que insisto, igual se incorporan elementos o ideas del ámbito privado a una estructura de funcionamiento público y la capacitación es un elemento que también va a lo mismo. Si nosotros queremos exigir, y efectivamente lo vamos a exigir, lo vamos a evaluar en el curso, también tú deberías pensar mas allá. Bueno, si lo vamos a evaluar y exigir también deberíamos tener herramientas para efectos de que si el tipo se reprueba un curso entonces ¿que hacis? el próximo año le damos el curso de nuevo, eventualmente eso pasaría...”

Administrador 140711

Ahora bien, a pesar de la positiva opinión de incorporar mecanismos de evaluación a las acciones de capacitación, al indagar por las posibilidades de llevar a cabo la medida aparecen cuestionamientos prácticos como, por ejemplo, la opinión y acción que los gremios podrían tener frente a ella.

"E: Te reitero la pregunta en términos del impacto y de la viabilidad que pueda tener eso y diferenciando un poco por escalafón, porque yo creo que puede ser distinta la recepción a este tipo de medidas, dependiendo del escalafón de que estemos hablando, ¿cómo visualizas tu eso, tú crees que puede ser aceptado? no sería aceptado

E: ¿cómo sería la posición de los gremios?

los gremios, particularmente el de funcionarios, no voy a mencionar el profesional ni el de los jueces , pero el de funcionarios te diría no, no estamos ni ahí con que nos evalúen, porque no y probablemente lo rechazarían...”

Administrador 140711

Por último, una medida complementaria a la evaluación, pero que también se cree funcional para la correcta incorporación de los aprendizajes y su aplicación efectiva en las labores cotidianas, es generar mecanismos de traspaso o retroalimentación desde los capacitados hacia el resto del personal del tribunal.

"Lo otro que se hablaba harto de que antes la gente salía y, sobre todo para esos cursos en el extranjero, que uno siempre ve ministros, jueces que salen y eso al final... eso es como turismo encubierto, por qué no se les exige que cuando vuelvan hagan una retroalimentación al resto de sus unidades. Debería exigírseles, por ultimo eso.”

140630 Administradores

3.3. El Rol de la CAPJ en el subsistema de capacitación.

Loa entrevistados señalan la conveniencia e importancia de que la CAPJ asuma un rol de liderazgo en materia de capacitación. Se plantea que la situación actual no es conveniente y genera demandas formativas que deben ser subsidiadas por otros estamentos de la institución, específicamente, los administradores.

"...lo otro es que como ya no existen estos procesos de capacitación, de inducción, porque ya no hay presupuesto, no hay tiempo o no sé qué. Entonces, generar todos estos tutoriales a través de la web para que así los funcionarios, por ultimo, tengan esa posibilidad de verlos, o sea, somos los administradores de los tribunales los que estamos subsidiando a la Corporación en este minuto con las capacitación al interior de los Tribunales."

140630 Administradores

Sin embargo, como ya se ha señalado, esta labor, para ser cumplida adecuadamente, le impone a la Corporación el deber de realizar una adecuada detección de las necesidades de capacitación existentes en los tribunales.

"...la Corporación debiese, naturalmente, si se proyecta con un rol de Recursos Humanos, debiese ver cómo están funcionando los tribunales y, si quieres medir evaluar y tener un mejor rendimiento, tienes que tener también o proporcionar las herramientas para efectos de aquello, tienes que obviamente capacitar, la gente tiene que tener algún tipo de reforzamiento, tanto de funciones nuevas o incluso las propias que se van gestionando en el propio tribunal..."

Administrador 140711

Uno de los principales tópicos que surge en las entrevistas al tratar el tema de capacitación es el rol que juega actualmente la Academia Judicial y el que jugaría en el nuevo escenario propuesto, con una CAPJ liderando la planificación del subsistema. En este sentido, lo primero que se señala es la necesidad de ajustar dicha relación, particularmente en la construcción de la oferta de capacitación.

"...yo creo que habría que fortalecer la Corporación, pero a su vez yo lo que creía, y de hecho lo mantengo, es que no sé si es tan necesario o es más complejo eso, que por ejemplo, reestructurar los cursos que actualmente tiene la Academia, yo creo que podría hacerse un trabajo de coordinación mejor y, de hecho, la Corporación propender a plantear cuáles son los elementos y que la Academia ajuste los cursos a esos requerimientos..."

Administrador 140711

Esta tensión entre los roles de la CAPJ y la Academia Judicial y la situación actual de la primera (evaluación crítica ya observada precedentemente) vienen a cuestionar la propuesta de que sea la Corporación la indicada a liderar el subsistema de capacitación y planteándose escenarios alternativos como, por ejemplo, reestructurar el trabajo de la Academia, pero manteniendo el protagonismo de ésta.

"...yo creo que hay que incorporar muchos más recursos a la Corporación, incluso incorporar profesionales del ámbito de capacitación más o menos potentes, pa' que puedan detectar las necesidades, generar los planes de planificación, planificar tanto para jueces que para el escalafón de empleados, secundarios... Entonces, yo lo veo más complejo llevarlo por parte de la Corporación, que eventualmente yo creo que sería mucho mas fácil re estructurar lo que tiene la Academia..."
Administrador 140711

"...a lo que voy es que no sé si es lo más adecuado, pero yo lo veo más realizable."
Administrador 140711

4. Separación gobierno judicial y labor jurisdiccional

Para los entrevistados del escalafón secundario la separación de las atribuciones jurisdiccionales y las de gobierno judicial es de gran conveniencia en términos operativos, pues viene a proporcionarles una serie de atribuciones de las que actualmente carecen y que dificultan la gestión administrativa de los tribunales.

"...por ejemplo, a nivel de un permiso funcionario, que nos ocurre a nosotros en el tema operativo, yo no puedo darle un permiso a un funcionario, en teoría y formalmente, para que se ausente una hora antes del trabajo, porque eso es algo que corresponde a la Corte de Apelaciones. Entonces, ese es un problema de la estructura porque yo como Administrador tampoco tengo facultades como para decirle "oye llega una hora más tarde" porque no tengo las atribuciones..."
140630 Administradores

"-Claro, el tema funciona con los jueces y les cabe ese rol también a los Ministros y, en el caso particular, también a los Presidentes de Cortes de Apelaciones, donde tú no puedes terminar teniendo al Presidente de la Corte de Apelaciones en la mitad de la mañana firmando 250 permisos de la Jurisdicción Santiago. Es una pérdida de un recurso tremendamente valioso que debería estar destinado a otra labor. Él no debería firmar el permiso, que el Administrador del Tribunal ya visado y dicho que no existe problema lo realice y que ese funcionario salga porque esta es una carga de trabajo deliberada."
140630 Administradores

5. Sub sistema de calificaciones

Uno de los mecanismos actualmente vigentes en el sistema de recursos humanos más criticados por su ineficacia, falta de transparencia y rigurosidad es el sub sistema de calificaciones. Por lo tanto, su eliminación es bien acogida, sin embargo, como se señaló en el primer acápite de este capítulo, su reemplazo por un sistema de evaluación del desempeño asociado a la movilidad horizontal de los funcionarios, será pertinente y bien acogido en la medida que los nuevos criterios de evaluación cumplan rigurosamente estándares de objetividad, transparencia y pertinencia.

"...y además ¿cómo seguimos hoy día con este tema de las calificaciones? lo encuentro una locura ¿cómo seguimos con el actual sistema de calificaciones? Cuando, como decimos acá, no sirve, no mide lo que realmente hace o no hace una persona. ¿Hoy día vino a trabajar? si, ya pos, cumplí entonces ¿Qué más me piden? hace 20 años estoy acá, sentadita acá mismito. ¿Cómo aterrizamos de buena forma esto?..."

140702 Jefa de Unidad

6. Bienestar

La propuesta de incorporar el Departamento de Bienestar a la estructura de la CAPJ es bien evaluada por los entrevistados, indicándose incluso la conveniencia de esta medida dado el servicio que Bienestar presta a los funcionarios y la consideración positiva que, por tanto, se tienen de esta instancia.

"...porque de repente Bienestar, ya la palabra Bienestar al parecer genera una cercanía mayor con las personas, por lo tanto pareciera ser que la gente llega por acá, por Bienestar, que por el nivel central, por lo tanto esto si debería estar de la mano, o sea, no deberían funcionar separadamente..."

140702 Jefa de Unidad

Se considera que la resistencia frente a esta medida debería ser mínima o nula en la medida que su implementación sea adecuadamente comunicada a los funcionarios y que dicha información sea coherente con los hechos posteriores.

"...yo creo que con lo último que hablamos no. Yo creo que al contrario, porque de lo que estamos hablando siempre, y yo creo que con el tema de la resistencia nosotros siempre hablamos de ser pro funcionarios, claramente no vamos a tener resistencia, yo creo que está todo en como lo presentemos y, claramente, que lo que venga detrás que sea lo mismo ciertamente. Pero creo que es como lo presentamos, si es pro funcionario, estamos fusionando esto, porque necesitamos que este ente que es Bienestar nos ayude por ejemplo en el tema de la capacitación, que alguien vaya a tomar el pulso allá y que ellos nos digan "pero mira esto..."

140702 Jefa de Unidad

Cabe señalar que hubo críticas respecto al funcionamiento actual del Departamento de Bienestar que es conveniente tener presente en el proceso de implementación de la propuesta. Esta crítica refiere a la cobertura de los beneficios entregados por el Departamento de Bienestar la cual sería sólo de carácter parcial.

"Respecto al Bienestar, hay una Unidad de Bienestar que, en el fondo, participa respecto a los que son socios de Bienestar, porque no todas las personas son socias de bienestar, tienes que estar inscrito y no hay ningún tipo de soporte a nivel de apoyo al recurso humano que no sea del Bienestar e incluso yo creo que el Bienestar es limitado el aporte que otorga a todos los funcionarios del Poder Judicial..."

Administrador 140711

7. Sistema de compensaciones

Al plantear las modificaciones propuestas al sistema de compensaciones vigentes los entrevistados plantean la importancia de incorporar compensaciones no monetarias. Específicamente, se plantean las ventajas de conferir atributos de gestión administrativa al escalafón secundario y relacionarlo con el sistema de compensaciones.

"Fíjate que, además, tiene relación con un tema que tú comentabas de las compensaciones económicas hoy en día, donde no siempre la compensación económica es la retribución efectiva para mantener a un funcionario motivado y que se auto capacite. Hay ciertas labores administrativas que no dicen relación con el horario de funcionamiento normal del Tribunal y ante situaciones particulares tú podrías flexibilizar ciertas cosas con los horarios de ingreso o la asignación de cargas de trabajo. Sin embargo, la rigidez de la estructura hoy día no te lo permite. Entonces ahí hay ciertas políticas de compensaciones no económicas que podrían formar parte de este modelo."

140630 Administradores

Al analizar los criterios asociados a la estructura remunerativa se señala la importancia de considerar el volumen de la carga de trabajo, además de los señalados en la propuesta como el criterio geográfico o el costo de la vida.

"...si, lo que pasa es que en el fondo deberíamos tener por lo menos un elemento objetivo que nos permita medir carga de trabajo, o sea eso va a asociado también a carga de trabajo, imagínate ahí termina la complejidad y eso es resultado de un trabajo más complejo que la ubicación geográfico o no..."

Administrador 140711

En relación a la propuesta de una banda salarial asociada a los niveles de movilidad horizontal, se indica su pertinencia, pero se señala la complejidad en la implementación dada la gran cantidad de variables a considerar y la diversidad de perspectivas que existen frente a éstas y su ponderación.

"...la banda o la movilidad a mi me parece sumamente pertinente con elementos que sean pertinentes, objetivos y a los elementos ahí, yo creo que es súper complejo de arreglar, porque yo he escuchado muchas percepciones distintas de cuáles son los criterios que uno debiera considerar. Por lo menos a nivel de tribunales, dentro de los jueces, me imagino el nivel de sentencias que dictan, en materias son distintas unas a otras, por ejemplo, a nivel de administradores en la administración de recursos humanos, de 10 personas versus 30 tampoco es lo mismo creo yo, o trabajar con un juez es distinto a trabajar con 15 entonces para llegar a estos criterios yo creo que es difícil, porque todos tenemos percepciones distintas..."

Administrador 140711

8. Estrategia de implementación: recomendaciones

A continuación se indicarán algunas observaciones realizadas por los entrevistados respecto la elaboración de una estrategia para la implementación de los cambios propuestos.

En primer lugar, se manifiesta las complejidades asociadas al cambio organizacional en una institución con prácticas asentadas y una situación de "comodidad" de los funcionarios que generaría resistencias frente a medidas que los compelen a aumentar su rendimiento laboral.

"...es que se ve difícil, cada uno lo ve desde su propia óptica, yo lo veo desde la óptica de mi rol como administrador y, de hecho, nosotros somos naturalmente los que vemos qué hay que mejorar y hay que hacer cambios y yo, por mí, propendiera a que se hagan, pero por ejemplo, en mi tribunal sin ir más lejos, uno recoge la realidad, a nivel de funcionarios que son súper reacios en general a cualquier modificación. El cambio, de por sí, a nivel de organización, es súper complejo, no los mueve mayormente ningún cambio, o sea, ellos están ahí tranquilos y por eso yo te hablaba del tema también de la posibilidad de actualmente exigir más ¿por qué no hablar derechamente de los malos elementos o removerlos? Porque eso es una realidad."

Administrador 140711

"...hay un tema de solidaridad corporativa mal entendida a mi modo de ver, pero así funciona y a nivel de los otros estamentos es lo mismo, exactamente. A nivel de judicatura tú ves que hay muchas críticas de repente de jueces a los pares o incluso hay choques drásticos, pero a la hora que hay que ponerse "no, es mi grupo, no, si es colega...". Eso es lo que ocurre. Entonces, al final, en ese tipo de situaciones te encuentras con eso, entonces ponte tú, cuando tú me preguntaste al principio te dije, lo veo difícil y complejo, porque la única forma en que tú haces un cambio es de golpe y porrazo e hiriendo las sensibilidades que tengas que herir y trabajar en función de lo que tienes que trabajar, y es la única forma, porque si no te encuentras con esto..."

Administrador 140711

Como parte de la estrategia de implementación se menciona la pertinencia e importancia de realizar mesas de negociación con los gremios que permita viabilizar políticamente los cambios al interior de la institución.

*"E: Entonces tú señalas que para implementar este tipo de decisiones habría que implementar una mesa de negociación primero
- ...eso podría ser un camino por ejemplo, para efectos de sensibilizar y escuchar la pertinencia y lo positivo que sería."*

Administrador 140711

9. Estructura Laboral: precariedad de contrata y honorarios

Un aspecto que no se relaciona directamente con los cambios propuestos, pero que también apareció en la discusión con los entrevistados, es la precaria situación de los recursos humanos que trabajan en el Poder Judicial bajo la modalidad de contrata y honorarios. Se plantea la urgencia de homologar las condiciones contractuales y generar un marco laboral de menor vulnerabilidad para estos trabajadores.

"...ustedes están viendo una reforma a nivel de lo que ya está, pero creo que es súper bueno ver, y si ustedes tienen la posibilidad de ver este tema de las contratas, de ver los hermanos pobres del Poder Judicial que hoy día en la capital, aquí en Santiago, donde está el asiento de corte, tenemos gente hace un año trabajando a honorarios, que no tiene derechos..."

140702 Jefa de Unidad

B. Consejeros Técnicos

1. Expectativas de cambio

Las entrevistas realizadas a los consejeros técnicos muestran bajas expectativas de cambio. Si bien existen esperanzas de que esto se realice y permita un mayor dinamismo en su desarrollo laboral, se constata que en la práctica la implementación de cambios sustantivos es un proceso de larga data y condicionado por factores que complejizan su viabilidad.

"Yo creo que depende, porque si es en consejeros técnicos yo entiendo un poco que es como la esperanza, porque es por lo que se ha ido luchando un poco". (FCT 1)

"¿Tú te refieres a los consejeros técnicos?"

Si, a los consejeros técnicos, pero si es a otros niveles, la verdad yo tuve hace súper poquito un proceso de mi tribunal respecto del tema de estos cargos administrativos y la verdad es que tienen para rato".

Existe mucha esperanza que cambie, pero una esperanza así como bien lejana y frustración a la vez, porque no podemos ascender a ninguna otra parte." (FCT 1)

Sin embargo, se indica que existen características comunes a los consejeros técnicos que explicaría esta percepción de inmovilidad. Esto se refiere a una suerte de desesperanza de este estamento frente a una realidad que perciben inmovilizada.

"...concepto súper importante, la desesperanza es un mal endémico que a las personas termina cansando y al final si voy a recibir la misma remuneración como hay muchas colegas acá que entran a las 8 de la mañana y salen a las 4 de la tarde, y si son las 4 con un minuto o sea olvídate que me voy a quedar acá, entonces al final uno dice yo gano lo mismo sabes que más mejor me voy a cantar góspel a un lugar conocido y la paso bien." (FCT 1)

2. Capacitación

En materia de capacitación se releva la necesidad de que las propuestas consideren la importancia de este subsistema para el estamento de los consejeros técnicos, pues la naturaleza de sus funciones les exige una alta calificación, a la vez que estas disciplinas se mantienen en permanente cambio. En este sentido, se denota la necesidad de actualización y capacitación permanente la cual no se agota con la especialización en dos semestres.

"...el consejero necesita ser un profesional altamente calificado y su capacitación no va a terminar con la especialización de los 2 semestres. Siempre va a necesitar, porque a diferencia del Derecho que muta muy lentamente, la sicología, sociología y la antropología, que son las bases de las que se nutre el consejero técnico, siempre van aportando algo nuevo."

(FCT 1)

Se señala la pertinencia de la propuesta respecto la centralidad del proceso de detección de necesidades de capacitación efectivo y oportuno. Esto vendría mejorar sustancialmente el impacto que actualmente tienen los esfuerzo en capacitación realizados por la institución.

"... en el fondo que no hay una detección de necesidades que cada instancia requiere para ejercer su labor de manera eficiente (...) Entonces, si el curso surgiera desde una detección de necesidades, como esta misma técnica por ejemplo, yo creo que los cursos tendrían otra lógica, un impacto distinto." (FCT 1)

Lo precedente se relaciona con un diagnóstico negativo respecto la labor que actualmente lleva a cabo la CAPJ en esta área y, por tanto, una imagen negativa general de esta instancia.

"Yo estuve la semana pasada en un focus group que estaba haciendo la CAPJ en relación al tema de la contención emocional, era familia y garantía. La verdad es que fue... Bueno nosotros vamos a partir de la base de que nosotros tenemos una muy mala imagen de la Corporación Administrativa o sea tenemos una desconfianza de todos los nivele. Y el planteamiento que estaban haciendo es que están buscando el monitor, así de claro, el monitor que haga la contención emocional a la persona que venga emocionalmente descompensada, y fue tema de discusión." (FCT 1)

3. Movilidad

Dentro de las propuestas en materia de estructura y movilidad, se valora particularmente la medida que distingue niveles dentro de las familias de cargos. Esta propuesta permitiría identificar los niveles de conocimientos y destrezas de los funcionarios, transparentándose los criterios movilidad. Se insiste en la necesidad de reconocer y valorar el esfuerzo auto formativo y la elaboración intelectual (ponencias, paper entre otros).

"... volviendo a lo de la carrera funcionaria, que yo estoy muy de acuerdo que se distingan los niveles y que estoy muy de acuerdo también en los parámetros para decir qué es un iniciado, qué es un aprendiz, qué es un experto, qué es un maestro, y que debe ir incluso más allá. En el primer módulo para iniciados uno podría decir " es que va iniciándose en la carrera" está bien ok, todos podríamos aceptar eso porque entrar a un trabajo porque a pesar de que seamos asistentes sociales, sicólogos, esto no se enseña en la universidad, porque es un arte distinto que se va construyendo hace 10 años no más, y que es muy distinto incluso a lo que el legislador pensó, a lo que se estaba ocurriendo en la práctica hoy, entonces uno podría decir bueno esto es nivel iniciado e ir pasando a aprendiz, experto y maestro, pero cuando ya estamos en el experto y el maestro, deben existir parámetros claros y ahí vuelvo a lo que tú dices: digamos, que tiene que ser valorado el hecho de que uno busque la autoformación, o que haga paper o que presente ponencias." (FCT 1)

Frente a las propuestas descritas, los consejeros técnicos señalan expectativas de mejora de su posición dentro de la estructura de escalafones del Poder Judicial. Se señala que actualmente existiría un estatus profesional desmejorado lo que podría cambiar con las medidas propuestas. Sin embargo, también se estima que existen riesgos en este proceso dadas las presiones que eventualmente podrían generarse desde algunos estamentos lo cual podría redundar en el detrimento de otros.

"Yo quería decir algo que (...) hemos ido oyendo: esta cosa del ascenso y de los cambios y las reformas y de las platas que van llegando, que son platas frescas. Como consejeros técnicos nosotros ahí guardamos la esperanza de que se nos pueda homologar, que se nos pueda autenticar realmente dentro del escalafón del Poder Judicial; que estamos siendo perjudicados (...) igual hay un sentimiento de explotación, pero lo que yo igual temo y que puede ocurrir, que con todos estos cambios, y que cada estamento se va a querer asegurar, no vaya a ser que sigamos nosotros en un escalafón menor y se van a ir sumando casi con bolitas de dulce para compensar esto que la verdad es que yo no me lo imagino cómo lo van a medir, esto lo encuentro tal vez un poco utópico los niveles". (FCT 1)

II. Escalafón Empleados

1. El Impacto de los Cambios

- 1.1. Necesidad de estudios para evaluación de cambios y tiempo para asimilar sus impactos.

A juicio del entrevistado se requiere de estudios preliminares que permitan evaluar las consecuencias e impactos, de los cambios a implementarse; pero además requiere de un tiempo para asimilarlos. Ello debido a que el Poder Judicial está en un proceso de ajuste producto de las reformas, y de la futura Reforma Procesal Civil; ajuste que toma un periodo largo de tiempo y que va requerir de nuevas estructuras institucionales.

"El real impacto que puede tener esto, es que para mi propendamos a mejorar (como) producto de un estudio más acabado. Me asusta un poquito cuando yo reviso esta situación y me plantean un trabajo con una estructura nueva, la cual yo no he podido revisar mayormente, más allá de esta conversación que también fue muy poco. Yo manifesté mi aprehensión en el tema, no porque no sea bueno, porque para mí se ve bastante bueno, pero sí, las aprehensiones que manifiesto son por el poco tiempo para poder depurar este asunto y cavilarlo un poco para poder perfeccionar sobre los resultados que podría tener." (E2)

"..., con la entrada en vigencia de tantas reformas que han habido y las reformas que están por venir, como la Reforma Civil, entonces hay que entender que estamos en un período de ajuste también, pero no un ajuste que va de un año para otro".

"..., para mí es un poco difícil cuando lo empiezo a escuchar y empezar a entenderlo, ha sido un poco difícil aunque ya con el tiempo he ido asumiendo un poco la propuesta que ustedes tienen, pero ha sido muy poco tiempo para entenderlo". (E2)

Otra condición importante para promover los cambios es, a juicio del entrevistado, la entrada de actores externos al Poder Judicial, con otra mirada, para efectos de diseñar, pero también implementar, los cambios propuestos, dada la rigurosa verticalidad del Poder Judicial.

"... cualquier cambio para el Poder Judicial, que sean cambios innovadores tienen que ser realizados por gente de afuera como ustedes, que tengan una película más clara, que no estén contaminados por el Poder Judicial con la estructura que tenemos nosotros, que tenemos una estructura vertical terrible y esa estructura vertical se nos dice que debe ser cumplida fielmente". (E2)

1.2. Las implicancias presupuestarias y temporales de los cambios propuestos.

A juicio del entrevistado (empleado, dirigente gremial), las propuestas sobre las que se ha conversado, tendrán efectos administrativos y legales, y requieren recursos. Además, son lentas de implementar.

"...aquí hay cosas que pueden tener un efecto administrativo, pero hay muchas de estas que son de carácter reglamentario, legislativo. Y nosotros quisiéramos que muchas de estas cosas se llevaran adelante en buenos términos. Desgraciadamente estas cosas son lentas, requieren muchos recursos de repente y ojalá salga algo al limpio de todo este proceso que se está desarrollando del Programa de Fortalecimiento del Poder Judicial que ya lleva unos tres años y les falta por lo menos un año y medio más de ejecución para poder tener digamos la materia prima, de qué es lo que se pretende." (EE 1)

Por último, se señala que obtener un buen producto de todo este esfuerzo transformador, pasa también por socializar las propuestas y no hacerlas privativas de una élite. Es importante asegurar la participación de la gente, señala.

"Sería importante que eso fuera fluyendo, porque si no vamos a seguir hablando de un proceso que se está ejecutando en ciertos círculos y no está siendo sociabilizado. Entonces mientras eso no ocurra, o puede llegar a imponerse algo si la gente no ha tenido participación, si la gente no ha escuchado, no ha ido leyendo en el tiempo. Porque no es lo mismo irse compenetrando con las cosas en el tiempo, (a) que de un día para otro te digan: "ya estas son las nuevas políticas, en esta dirección vamos a ir". Yo creo que sería importante que estos trabajos se vayan socializando, aún cuando sean etapas, que se vayan sociabilizando y entregando a la comunidad judicial que somos todos los funcionarios judiciales de cualquier estamento."(EE 1)

1.3. Desconocimiento de lo que es el concepto de carrera funcionaria

La falta de expectativas y aspiraciones sobre un cambio en las relaciones y condiciones laborales, pareciera que se asienta, al menos en parte, en el desconocimiento mismo del concepto de carrera funcionaria, desconocimiento que se da incluso entre profesionales.

"...bueno a mí me tocó que me enteré que venía para acá y entrevisté a 5 compañeros, y las preguntas básicas fueron ¿sabe que existe la carrera funcionaria? La respuesta de los 5, es no tienen idea, no tienen idea de cómo plantear una posible carrera funcionaria, no entienden el concepto, cuál es la lógica, como opera, no conocen el procedimiento 20 o sea no. Me llama la atención porque son gente todas profesionales, porque hablé con 3 abogados, los otros chicos, uno es ingeniero me parece de economía y de otra cosa, y no tienen conocimiento ni siquiera cómo se postula a los cargos,..."(FE 1)

1.4. Desmotivación y falta de expectativas ante la carrera funcionaria.

La desmotivación ante la carrera funcionaria manifestada por algunos de los participantes en el focus, está basada, según sus propios relatos, en experiencias laborales negativas, relativas al no reconocimiento ni de la experiencia ni del compromiso con la institución.

"Volviendo con la carrera funcionaria. Yo que tengo 7 meses ya en la Corte Suprema, pero era funcionaria de muchos años en juzgados civiles. He visto los dos focos, de allá y de acá que en realidad mis colegas están totalmente desmotivados con el asunto de la carrera funcionaria, ellos creen y están seguros, como yo también estoy segura, que no existe, porque en ningún caso las personas que llevan años en el Poder Judicial y que se han puesto casi la camiseta por el Poder Judicial, le han reconocido sus servicios. Tengo una colega que lleva no sé si 23 años o más en el Poder Judicial, lleva 23 años en el mismo cargo, de oficial de sala, nunca la han podido subir, ha postulado un millón de veces y no la suben, porque siempre hay otra persona que incluso es de afuera, que viene por medio externo no interno, le pasan por arriba de la experiencia no sé, no la toman en cuenta."(FE 1)

2. Reforma Procesal Civil

2.1. La futura Reforma Procesal Civil genera entre los empleados una mayor expectativa de cambios en sus carreras funcionarias

No obstante el clima de falta de expectativa respecto de cambios favorables, la futura Reforma Procesal Civil genera entre el personal de tribunales civiles una mayor expectativa dentro de un cuadro de cierta incertidumbre, sobre cambios futuro en sus relaciones laborales.

"... en el caso que yo vengo, que son los juzgados civiles, que luego viene la reforma civil, entonces claro, entonces entre nosotros existe inquietud, porque obviamente queremos, los que tenemos intención de subir de grado o de hacer una carrera funcionaria como corresponda, y es la oportunidad que tenemos, la oportunidad, ya no hay otra, y no hay otra forma de hacer la carrera funcionaria en este momento excepto que matáramos al oficial primero, (risas)."(FE 1)

2.2. Aspiración de que la Reforma Procesal Civil venga acompañada de una sólida capacitación de los funcionarios.

La incertidumbre observada se relaciona con el tema de que se reproduzcan situaciones que acompañaron a otras reformas, en donde el personal no recibió una preparación adecuada y oportuna. Sin embargo, se percibe que la institución está tomando algunas medidas destinadas a capacitar para los cambios venideros.

"¿Se fija? entonces sí, de la mano yo le diría que toda la gente que está en este tramo de la reforma civil, se le haga una capacitación como ella dijo, y ¿a nadie se le hizo? No, a algunos si se las hicieron, pero aquí tiene que haber un capacitación pero fuerte, porque este es el mayor tema en la reforma civil, es lo que abarca más, por eso ha sido más difícil, por eso lo dejaron pal último... y esa capacitación sea en el lugar."(FE 1)

Hay expectativa positiva sobre los monitores que se están preparando. Se señala la necesidad de que los monitores tenga capacidades para transmitir y socializar sus conocimientos.

*"...hay monitores que ya están preparados y fuera de esos van a haber dos monitores por tribunales y esos monitores no son cualquier persona, porque hay un perfil de esos monitores, tienen que pasar un examen, no solo al principio sino que una vez que se han capacitado, después de dos semanas tienen que volver a dar un examen para saber si están en condiciones de poder trabajar con sus compañeros.
Y para poder ser monitor obviamente tienen que tener la capacidad de comunicar lo que aprenden.
Esa capacitación va a estar y en el mismo tribunal."(FE 1)*

2.3. La complejidad de la Reforma Procesal Civil demanda una capacitación mucho más compleja.

Se asume que la complejidad de la Reforma Procesal Civil requiere que sus funcionarios sean capacitados en un nivel que considere que esta reforma es mucho más compleja que todas las anteriores; supone atender un conjunto de materias que tienen que ver con las relaciones interinstitucionales del Poder Judicial en material civil: Registro Civil, Servicio Médico Legal, Impuestos Internos, entre otros.

"Pero vuelvo a insistir en que la reforma civil es muy superior en materias, que todas las reformas que ha habido.

Ahí hay un tema que es voluntario, - hay un tema que es de agua, que se trabaja con muchas otras instituciones afines, no tan solo con el Registro Civil, otros servicios que necesariamente tienen que estar de la mano, Impuestos Internos que ya están, con lo laboral, uno puede recoger un poquito, lo hemos hecho, recogimos un poquito lo que hace Impuestos Internos, la comunicación, pero también está, como les señalaba, otros servicios de minería, el servicio de pesca, agua, entonces hay una multitud de otras materias que se tienen que asociar, y que la persona que esté.

Médico Legal también

Obvio, son cosas que tienen que estar un poco más amigables con esas instituciones, para que el funcionario pueda también pueda empezar a soltarse..."(FE 1)

3. Gobierno judicial y función jurisdiccional

3.1. Función jurisdiccional, debe permanecer dentro del Poder Judicial

El entrevistado se manifiesta muy de acuerdo con la propuesta de separar la función jurisdiccional del gobierno judicial, pero advierte que estas funciones no deben quedar en un órgano externo al Poder Judicial, como acontece en otros países.

"...si estamos hablando separación de jurisdicción, necesita uno, pero quizás no necesariamente uno externo, como está permitido incorporar en otros países, esto de que participan todos los entes públicos en el Consejo Nacional de la Magistratura..."(E 1)

Afirma, además, que la función jurisdiccional debiera ser ejercida –por tiempos determinados- por una persona elegida internamente y dedicada especialmente a esta función.

"(...), quizás debería ser necesario que la persona que sea nombrada por la votación de todas las personas que van a ser administradas por este ente de función jurisdiccional, versus la administrativa o de gobierno judicial, efectivamente debería estar focalizado en una persona que se dedique especialmente a eso y dentro de la perspectiva debería ser para mí interna, de dentro del Poder Judicial pero dedicada a esta tarea por periodos determinados, porque también, aunque sean permanente, puede llevar la visión del tiempo, de la buena o la mala gestión del desarrollo de la función judicial,... cierto, entonces tratar de incorporar ahí dentro del Poder Judicial con características de Gobierno Judicial también las políticas pero que no ejerza a su vez la función administrativa..."(E 1)

3.2 Gobierno Judicial

- a) Cada estamento debe elegir sus representantes en el Gobierno Judicial.

A juicio del entrevistado, cada estamento debería tener la opción de elegir a sus representantes en el Gobierno Judicial.

"...dentro de nosotros mismos, jueces, ministros, consejeros, administradores, empleados, dentro de toda esa estructura, elegido por un periodo y reelegido quizá por sus propios pares para la función de gobierno judicial, (...) Entonces si nosotros queremos un gobierno judicial, tenemos que tener la opción de elegir a quienes nos van a gobernar y cada estamento debería tener su representante para también velar cuando (que) se estén cometiendo atropellos que uno no quiere que se cometan, pero que desgraciadamente siempre se cometen." (E 1)

- b) Los miembros del Gobierno Judicial deben serlo por un período determinado.

Asimismo, es de la idea de que los miembros del Gobierno Judicial deben serlo por un período determinado. Además, deben tener un proceso de inducción y de capacitación para realizar de manera informada y adecuada sus funciones de gobierno.

"..., aplica también el concepto de inducción, el proceso de capacitación para saber qué es lo que van a ejecutar, cómo lo van a ejecutar y para saber qué aristas tienen que mirar..." (E 1)

- c) El Gobierno Judicial debe quedar dentro de la institución

El Gobierno Judicial debe quedar dentro de la institución, formado solo por funcionarios del Poder Judicial con dedicación total, sin integrantes externos.

"...podría ser innovador que estando dentro del Poder Judicial, porque en otros países hay gente completamente externa, hay personas de gobierno, hay parlamentarios, hay profesionales abogados. Es como hoy día el Consejo de la Academia Judicial: el ministro de la Corte Suprema, el ministro de justicia, el presidente del Colegio de Abogados..." Entonces debería ser interno, función específica cumpliendo al 100%, porque hoy día se cumple a medias ¿por qué ¿tienen el tiempo de conocer todas las materias?" (E 1)

d) Su estructura debe replicar a niveles locales

Asimismo, es de la opinión de que esta estructura y sus criterios de instalación y funcionamiento, debieran ser replicados a niveles locales, donde se tiene mayor y mejores posibilidades de retroalimentar los procesos administrativos y de gestión.

"Y lo mismo debe ser no solamente a nivel país sino que debe ser bajado a nivel de locales donde si se tiene el feedback más al detalle de qué lo que es el proceso. Ahora, quizá el componente debería ser distinto pero bajo el mismo prisma: que sea interno, que sean sus propios pares los que los eligen, que puedan decidir quiénes son los que participan de estas funciones."(E 1)

3.3 Cúspide piramidal y calificación

La propuesta también incide en romper la tradición de que sea desde arriba, desde la cúspide de la pirámide, donde se califique. Esta propuesta está en sintonía con lo planteado en seminarios del Poder Judicial, y por ende no hay mayores sorpresas.

"(...), entonces lo mismo con el tema de la capacitación y el problema de la calificación. Cuando se habla de la calificación por qué solo tiene que ser la pirámide desde arriba la que califique, sino que también hay otros métodos que existen para calificar. Entonces me parece que la línea que se está llevando podría ir en razón de lo que se ha discutido y se ha conversado anteriormente en seminarios que ha ejecutado el Poder Judicial sobre el tema de la carrera funcionaria justamente en el marco del programa del Poder Judicial, y en ese sentido hasta ahora me parece positivo."(E 1)

4. Estructura

4.1. Escalafones y criterio de territorialidad

Al entrevistado le parece muy positivo la propuesta de considerar otros criterios, y no solo la territorialidad, para establecer categorías dentro de los escalafones. A su juicio, lo realizado por un juez de comuna es tan importante como el que realiza un juez de asiento de corte.

"(...) el rango del ejercicio que tienen que ejecutar los jueces de comunas o de capital de provincia es tan importante como el que está ejecutando el de asiento de corte. Me parece que el nivel que se les pueda dar casi paralelo entendiendo que debe existir alguna diferencia que estará dada en la propuesta en el concepto de algún estímulo económico o de fidelización respecto de su rango, dependiendo de su rango en la comuna que participe y ese vendría a ser su..., pero digamos que eso les estaría dando la categoría a todos por igual, en la misma proporción de la función que están desarrollando." (E 1)

Opina que la propuesta que se hace asume que las funciones desarrolladas, tanto jurisdiccionales como de apoyo, son iguales y tienen similar importancia, independiente de su asiento territorial, lo que le parece muy positivo.

"La función es tan importante en una comuna como en capital de provincia, como en asiento de corte, entonces bajo esa lógica me parece positivo, de hecho nosotros de alguna manera, en alguna instancia hemos... no hemos llegado a proponer todavía, pero si se ha manifestado la inquietud de compañeros nuestros que tenemos oficiales primeros en comuna que ejecutan la misma función que el oficial primero de asiento de corte o de capital de provincia y muchas veces con un grado dos, el de asiento de comuna dos más bajo que el de asiento de corte." (E 1)

Señala que el reconocimiento de cada función con independencia del territorio donde se asienta, contribuiría alinear a todos en torno a la labor judicial. Si bien la tradición piramidal prevalece, es de la opinión de que con estos cambios la práctica piramidal podría morigerarse o terminar.

"...entonces es darle una justa dimensión a la función que está desarrollando más que al lugar donde está ejecutando la función y obviamente eso lleva consigo que la labor jurisdiccional se vea apoyada por todos los entes que componen hoy día el Poder Judicial y que en cierta manera si no están en una lógica de pirámide es cierto que somos satélites de la función tanto la administración, con la parte de los empleados como la parte de los consejeros técnicos, todos ejecutamos una tarea para, la lógica o la tradición indica que es una pirámide porque dependemos uno de otro, pero no necesariamente quizá, podrá verse en un tiempo futuro, el que esa pirámide siga, más aún cuando se está propiciando que todos ejecutamos funciones para el Poder Judicial; se supone una línea horizontal sin perjuicio de que tenemos que depender unos de otros." (E 1)

4.2 Escalafón de los auxiliares de justicia.

El entrevistado asume como muy positiva la propuesta de sacar a los auxiliares de justicia del escalafón judicial y ponerlos en otro único y distinto. Pero se induce a error si tal escalafón se le incorpora y asume dentro de un concepto de carrera funcionaria.

"Eso es una cosa, por lo tanto quizás se debería decir que esos auxiliares deberían tener su estructura propia por separada. Pero me parece - de acuerdo a la presentación que me haces- que se le está dando un enfoque errado quizás en el sentido que se estás considerando como dentro de, estamos hablando la carrera funcionaria, carrera judicial y dentro de la carrera judicial los notarios y los procuradores de números no son parte de la carrera judicial de la que nosotros estamos hablando..."(E 1)

4.3 Los receptores judiciales

Un caso distinto los constituyen los receptores judiciales, los que, en su opinión, siguen cumpliendo una función dentro del Poder Judicial.

"...los receptores judiciales hoy en día conforme a la disposición vigente y quizás por cuánto tiempo más van a seguir viendo funciones, tareas específicas que el tribunal necesita para poder avanzar en sus procesos. En justicia civil si la causa no es notificada por alguien, no tiene movimiento. Entonces bajo ese prisma me parece que sí los receptores judiciales son de acá, no así los procuradores en número, no los notarios."(E1)

4.4 Fiscal Judicial

Respecto del Fiscal Judicial no le parece que sea tan evidente que tenga que desaparecer como función, como fiscalía judicial; hoy, señala, al Fiscal Judicial se le está dando una función investigativa.

"Hoy en día podría decirse no son tan útiles en cierto sentido, pero si se les ha estado utilizando para integrar sala, por un lado, y por otro lado, se le ha estado utilizando para las investigaciones, o sea se le echa de menos al personal jurisdiccional, que son los ministros en este caso, en funciones de investigar ciertas situaciones y se les entrega al fiscal como una fiscalía investigadora."(E1)

Si la fiscalía judicial continuara, debiera serlo en funciones internas de carácter disciplinario.

"Entonces quizá en el caso de la fiscalía judicial decide mantenerlo debería controlar una vía más disciplinaria, cosa que la tarea funcionaria jurisdiccional, administrativa de apoyo, todo lo interno, si hay alguna irregularidad lo puede supervisar ¿quién?:el fiscal judicial que inicia una investigación imparcial para que después pase a la autoridad superior que sería la corte en este caso, resuelva la investigación cursada a través de los cargos judiciales que tienen rango de ministro, o sea no es menor. Me parece que eso si debería mantenerse de la estructura actual."(E1)

5. Ingresos

5.1. Proceso de selección del personal debe estar centralizado por la CAPJ.

Se coincide con la propuesta de que todo proceso de selección del personal debe estar centralizado por la CAPJ.

"El tema de los procesos centralizados me parece que sí debe hacerse porque hoy en día o en el tiempo pasado, el proceso de selección ocurría como la jefatura quería, la jefatura quería traer a Pedro, Juan y Diego y esas eran enseguida las personas que llegaban."(E 1)

"Respecto al proceso de selección la lógica dice que todo proceso de selección del personal que entra a una Institución debe ser centralizado bajo el prisma de Recursos Humanos. Recursos Humanos es el que debe manejar los hilos de toda Institución para seleccionar al personal."(E 1)

5.2 La Academia Judicial no debe ser la que resuelva quienes van a ingresar a la carrera judicial.

Asimismo, el entrevistado manifiesta su acuerdo con que no debe ser la Academia Judicial la que resuelva quienes son las personas que van a ingresar a la carrera judicial, señalando que el Poder Judicial no tiene una instancia de selección al respecto.

"Y no tiene una instancia como Poder Judicial de ir seleccionando o ir dándole la llave a quienes potencialmente podrían ser del Escalafón Primario. Los futuros jueces debería estar focalizado en lo que es Poder Judicial."(E1)

5.3 La inducción debe ser un proceso de habilitación masiva

La inducción no debe ser un proceso circunstancial y acotado a una sola persona. Se manifiesta a favor de que sea un proceso de habilitación masiva que deje preparada a un conjunto de personas para ejercer algún cargo o función en el Poder Judicial.

"O sea en el fondo estamos hablando de procesos masivos que establezcan un pool de personas ya habilitadas como se hace hoy en día con los procesos habilitantes, donde se habilita a un sinnúmero de personas con conocimientos, no por inducción porque lo que se hace hoy día es selección vía conocimiento, vía psico-laboral, vía psicológico individual; pero eso no dice si la persona está apta para trabajar en Familia, en Garantía o en Corte de Apelaciones. Está apta para trabajar en el Poder Judicial, pero no tiene las habilidades de una Unidad particular. Por ese lado justamente falta tener el proceso de todos con inducción incluida para que, y en ese sentido, el Juez no tendría que ver un proceso de postulación por un cargo, sino que ya tenga a disposición un grupo de personas preparadas con proceso de inducción en que el Juez, de acuerdo a los antecedentes que ya pueda tener, elija y no por procesos individuales como se hace hoy día". (E1)

5.4 Los criterios para la gestión de los Recursos Humanos deben fijarse centralmente

Se valora que las políticas y los criterios de Recursos Humanos sean transparentes y se fijen y estandaricen centralmente, pero se manifiesta a favor de que su ejecución sea descentralizada, implementadas por las estructuras que llevan a cabo los procesos.

"El tema de los procesos centralizados estandarizados me hace lógica porque ciertamente tiene que haber un mismo proceso para todas las personas que ingresen, o sea no pueden darse algunas condiciones para los de Arica y otras condiciones para los de Santiago, tiene que ser lo mismo. Y el temas de la transparencia es lo que tiene más relevancia porque muchas personas reclaman hoy día el hecho de que los procesos son poco transparentes..." (E1)

6. Capacitación

El entrevistado advierte sobre la necesidad capacitar a los funcionarios en el desarrollo de habilidades blandas.

"... en el Poder Judicial no se han trabajado bastante bien las habilidades blandas de las personas. Entonces, cuando usted me manifiesta experiencia, no todas las personas -yo trabajé en el Crimen y en el área Penal-, y no siempre se le dan las oportunidades a las personas para que puedan aprender". (E2)

7. Movilidad

7.1. El criterio de movilidad horizontal coincide con lo planteado por los empleados del Poder Judicial

En opinión del entrevistado la propuesta de carrera funcionaria horizontal sería una buena medida, y está en sintonía con lo que se ha venido pensando previamente entre los funcionarios del Poder Judicial.

"...estamos pidiendo es que la carrera funcionaria sea horizontal, (...) nosotros tenemos un planteamiento que no traje hoy día, pero que está basado casi en los mismos parámetros que ustedes toman que es que al funcionario se le pague cuando cumpla cierta ponderación, y ahí se le pague como si hubiera ascendido, manteniéndose en su puesto"(...) Podemos llegar a maestro a través de esa vía, pero cuando llegemos a maestro bajo una serie de condiciones es como si ganara el sueldo de arriba, entonces me siento de alguna manera retribuido, me siento incentivado, pero me quedo en el mismo puesto. (...) Yo creo que esa sería una buena medida,..."(E1)

7.2 Importancia de que en las políticas de movilidad se reconozcan los años de servicio.

Se valora que en la propuesta se incorpore como criterio de movilidad los años de servicio. Sin embargo, se percibe como un obstáculo el hecho de que no es posible saltarse de grado.

"yo a esta altura ya no me voy a poner estudiar si me quedan cuántos años, 8 años pa irme. La verdad que no, entonces como eso, también la carrera funcionaria debería hacer como algo que pudiera reconocerse respecto a los años y si esto de acuerdo a los niveles que hay, se va a incorporar esto, ideal sería". (FE 1)

"...-es que eso lo implantaron ahora hace poco, porque antes uno podía postular a cualquier grado, reuniendo los requisitos y ahora uno tiene que postular si soy 12 al 11 no puedo saltarme de grado, el problema, yo estoy súper de acuerdo, no sé si es lo mejor, pero encuentro súper bueno que hay una carrera funcionaria que premie los años de servicio"... "la trayectoria."(FE 1)

7.3 Incorporar en los criterios de movilidad la disposición a perfeccionarse

En el grupo de discusión se manifestó la opinión sobre la gran importancia que se incorporen en los criterios para la movilidad, la disposición a perfeccionarse y no quedarse estancados.

"...esas personas que tienen carrera funcionaria, no se queden estancadas, ¿por qué? (...) lo que pasa, que en mi tribunal hay mucha gente que viene de los tribunales antiguos y que no se ha querido calificar, no se ha querido interiorizar en las reformas, entonces qué pasa, que esas personas pasan a ser piezas inamovibles en el tribunal (...), porque saben hacer solo eso y las veces que se les ha pedido que se capaciten, no, porque les quedan pocos años en el cargo o porque simplemente no les interesa...(...) con el tema de las lucas a lo mejor se incentivan un poco más a tratar de capacitarse, porque independiente de los años que tengan y todo, uno tiene que irse actualizando de acuerdo a lo que va entregando, si la ley cambió tengo que aprenderlo." (FE 1)

7.4 Para la movilidad también hay que considerar la experiencia adquirida

Asimismo, en el grupo hubo quienes opinan que en los criterios de movilidad y remuneraciones no debe considerarse solo el grado, en un sistema en donde no es posible saltárselos, sino que también el nivel de expertise adquirida, lo que por hoy no acontece.

"-yo apelo no solamente a la territorialidad, sino también al sistema de grados. Yo soy funcionaria del Poder Judicial hace 17 años y en el tribunal donde me desempeñaba tenía labores que no eran absolutamente para nada con mi grado: hacia pega de los jefes y bastante pega, me ha costado muchísimo, yo saqué mi título trabajando, (...) sin embargo, de los 60 cargos que postulé, quedé casi en todos en fases finales y siempre llegaba al punto en que me preguntaban: y ¿usted tiene idea de esto de la reforma? Sí, teóricamente. -¿Pero ha trabajado? No poh, si tengo como 17 años en Civiles. -Entonces no me sirve, o ¿en qué grado está usted? En grado 12. -Ah lo siento, lo que usted está postulando es en grado 10. Como me voy a saltar al 10 si, ahí me estancaron yo no sé si gracias a... pero me ha costado muchísimo, pero yo apelo a los grados, porque en realidad hay gente... debería no considerarse tanto el grado, porque la expertiz mía, yo en el fondo administraba el tribunal, sin ser administrador". (FE 1)

8. Compensaciones

8.1. Tema muy sentido entre los empleados del Poder Judicial

El entrevistado percibe que este tema es particularmente sensible entre los funcionarios del Poder Judicial.

"El tema económico es un tema delicado. Nos metemos en un tema muy delicado, porque siempre esto produce mucho ruido en las personas que no les va ir bien con este asunto". (E2)

Al respecto, destaca la importancia de las compensaciones no económicas como métodos de incentivo motivacional; compensaciones que tienen un costo muy bajo pero que generan positivos impactos entre la gente.

"El trabajo que estoy haciendo ahí, es un trabajo personal en donde existe una política de incentivos interno, pero no que tenga que ver con la economía. El Poder Judicial tiene que propender en algunas cosas a imitar a la empresa privada, en los reconocimientos. Por ejemplo, la persona que tiene un mayor desempeño que se le otorgue, por ejemplo, dentro de toda la orgánica que se otorgue o que se le permita el viernes irse más temprano. Eso no tiene ningún costo y genera un impacto muy positivo. (...) sería bueno que a las jefaturas se les otorgue algún tipo de flexibilidad para que puedan manejar algún tipo de incentivos que no sea económico". (E2)

8.2. Incentivo económico asociado al desempeño y a la carga laboral

Plena coincidencia con el criterio de que el incentivo económico debe estar asociado al desempeño, por su evidente relación con el comportamiento laboral de los funcionarios.

"... el tema del incentivo debe estar asociado al desarrollo de la función fundamentalmente, al tema del desempeño, porque eso tiene directa relación con el comportamiento de los funcionarios dentro de su vida laboral". (...) "es factible entregar incentivos económicos asociados a alguna exigencia, desempeño." (E 1)

Opina, asimismo, que el incentivo económico al funcionario debe estar asociado a su desempeño laboral, pero también a la carga de trabajo.

"...lo que hablábamos de los jueces, el juez de capital de provincia están bueno como el de asiento de corte pero él no tiene ningún incentivo porque su único incentivo es subir un par de grados para llegar asiento de corte porque ese es su alcance. sin embargo si él se sigue desarrollando en esa unidad capital de provincia y comuna con jurisdicción múltiple porque son cuatro materias que ven, el tipo no tiene ningún incentivo, entonces tiene que ser un incentivo asociado a la carga laboral que ejecuta". (EE 1)

Además, se abre la posibilidad de que algunos sean inductores de formación, y que se incentive también económicamente la disposición a transferir conocimientos y experiencia a sus pares.

"Además que pueden ser inductores de formación, hay también un tema de por qué no asociar el incentivo a aquel recurso humano que sea capaz de llevar adelante procesos de formación de sus pares o de otros, (...) tener instructores internos incentivados también va a motivar el que sea permanente este proceso de ir preparándose para enseñar mejor." (E1)

9. Evaluación de desempeño

9.1. Riesgo de desnaturalización de las metas de desempeño.

El entrevistado se manifiesta muy de acuerdo con que hay que definir metas, pero señala que la fijación de metas tiene como objetivo la mejora continua y no solo constituirse en un medio para incrementar el sueldo, al margen de toda finalidad institucional.

"...en la actualidad las metas no cumplen la finalidad para la que fueron creadas que es la mejora continua, porque supongo yo que si se terminó este trabajo, uno inventa la rueda y después viene la otra parte, pero acá en el tema de las metas, yo creo que se debiese propender para allá, pero creo que las metas no han sido bien manejadas, yo creo que las metas se han convertido en un medio para solamente incrementar el sueldo y no para mejorar el Tribunal." (E2)

9.2. Importancia de separar las metas de gestión jurisdiccional de las administrativas

El entrevistado considera muy positivo separar y hacer la distinción entre las metas de gestión jurisdiccional y las metas administrativas: son de naturaleza distinta y, por lo mismo, sus tareas y obligaciones son diferentes.

"Me parece súper bien. He pensado que yo siempre lo he propuesto eso, que haya una separación de metas gestión, toda vez que no son las mismas tareas, no son las mismas obligaciones, no son las mismas responsabilidades (...) Creo que separar las cosas propende a mejorar. Como ustedes están manifestando que a cada uno se le evalúe por lo que tiene que realizar y que se me encuadre para meta de gestión, como ustedes también señalan acá, que separe la labor Jurisdiccional de la labor Administrativa, lo encuentro súper positivo y espero que nos vaya bien". (E2)

A juicio del entrevistado, la separación de metas de gestión para el escalafón jurisdiccional, de las metas de gestión de los demás escalafones, permite optimizar los recursos del Poder Judicial; cada cual sería evaluado por sus roles y responsabilidades propias, y por las metas que les incumben directamente.

"Para mí un impacto súper positivo porque se va a llegar a nivel de compromiso mucho mayor por parte de la jefatura o por parte del Escalafón Superior, porque no siempre están íntimamente ligados con el cumplimiento de las metas y con ponerse la camiseta por los Tribunales. (...) Es decir en estricto rigor, se optimizan los recursos del Poder Judicial. Entonces creo que el impacto sería muy positivo que fuéramos medidos por las metas que cada uno cumple y que nos competen a cada uno."(E2)

"... la separación de roles y separación de Metas de Gestión, lo encuentro súper positivo que sean evaluados, pero por lo que cada uno hace. Creo que eso es lo correcto y además que las responsabilidades son otras, a mí no me pueden evaluar por las responsabilidades de un Magistrado del Escalafón Jurisdiccional y tampoco y a él tampoco lo pueden evaluar por un trabajo administrativo. El tema es que cada uno en su lugar. Eso es súper bueno."(E2)

9.3. Necesidad de preparar a las personas encargadas de evaluar el desempeño

Asimismo, se plantea a favor de que las evaluaciones de desempeño impliquen cierta especialización y/o formación de evaluadores.

"Toda evaluación actualmente responde a criterios que dejan mucho para que él pueda manejar criterios, pese a no manejar normas de evaluación. ¿Ustedes contemplan hacer una nueva evaluación, mucho más objetiva y preparar también a los evaluadores?"(E2)

Destaca también, la importancia que debe adquirir la objetividad en los procesos de evaluación, y una mayor periodicidad de las evaluaciones, en periodos más bien cortos en que, con base en parámetros objetivos, se pueda tener una relación más completa del desempeño laboral.

"... para mí es muy importante el tema del evaluador y que la pauta de evaluación sea muy bien efectuado, con parámetros por ejemplo, en los cuales él tenga la obligación de mantener una evaluación, que quizás no me la podría notificar a mí, pero sí demostrar que me estuvo evaluando mes a mes, o al menos periódicamente, ahí se inventará la forma, para que sea una evaluación mucho más objetiva y pierda la subjetividad que tiene en la actualidad y para que tenga el poder que debe tener pues . Creo que eso es importante en el tema de Carrera Funcionaria."(E2)

9.4. La evaluación del desempeño no puede quedar expuesta al juicio externo.

Se afirma que la evaluación no puede estar expuesta al juicio de los usuarios del Poder Judicial, pues al menos una de las partes litigantes nunca va a estar contenta, y la otra siempre hubiese deseado un mejor resultado.

"... , quizá asociado a un ente externo cualquiera sea va a sufrir el efecto de la percepción de lo que ocurrió en el periodo inmediatamente anterior, entonces eventualmente puede ser pernicioso , perjudicial cierto , el hecho de que puede participar un ciudadano común y corriente cierto cuando sabemos que en justicia siempre va a haber una mitad que está conforme y la otra mitad que no va estar conforme , y la mitad que ganó también va a estar disconforme porque no gano lo que quería, entonces por ese lado es complejo,..."(E 1)

10. Régimen Disciplinario

10.1. Las tipificaciones de faltas deben ser conocidas por todos

El entrevistado afirma la importancia que tiene el hecho de que las tipificaciones de faltas deban estar bien socializadas, de manera que todos estén prevenidos y no se informen durante el proceso sancionatorio.

"...se sanciona a alguien por algo que hizo mal y que nunca le dijeron que tenía que ser de otra manera, entonces cuándo se entera que debía ejecutarlo de otra manera, es cuando lo están investigando cuando lo están sancionando, entonces justamente hace falta el proceso preventivo que permitiría el hecho de que la persona esté desde ya anticipada de cuál es la línea de la conducta que debe llevar dentro de su función laboral,..."(E1)

10.2. El aspecto represivo debe ejercerse desde fuera del lugar de trabajo de la persona investigada

En relación al aspecto represivo del régimen disciplinario, es de la opinión de que el proceso de investigación y la sanción misma, deben quedar en manos de gente con determinado rango de mayor jerarquía, y ajena al lugar de trabajo de la persona investigada.

"En ese caso me parece que debería sacarse de esa línea de una investigación interna y debería hacerlo una persona ajena al Tribunal, como por ejemplo un Fiscal Judicial, que además tiene un rango de autoridad, no solo respecto a los grados, sino que ahí entran todos: los jueces, Administradores, profesionales y empleados todos bajo un rango Jurisdiccional de mayor jerarquía que permite seriedad y (...) creer en que este rango externo va a tomar una decisión acertada conforme a los hechos, (...) buscar un ente disciplinario un poco más elevado que mira desde más arriba y que mire a todas las unidades en su conjunto y que no sea uno de los mismos."(E1)

11. Bienestar

11.1. Bienestar debe estar integrado a las políticas de Recurso Humanos

Se concuerda en que Bienestar debe estar integrado a las políticas de Recursos Humanos y no administrarse como una instancia aparte.

"¿Hoy día Bienestar funciona bajo la base de qué?:de quienes son mis socios y quienes me pagan mi cuota. Entonces el que no me paga mi cuota no tiene un mecanismo de bienestar asociado a compensaciones por bonos, por nacimiento, por matrimonio o por lo que sea. Porque los beneficios del Bienestar son esos hoy día". (E1)

"Deberían justamente focalizarse el Bienestar dentro de todas las Instituciones Judiciales, en ser colaborativos, en complementar una tarea que está entregando uno en vez de un ente paralelo que son en este caso los gremios que existimos dentro del Poder Judicial."(E1)

11.2. Bienestar debiera incidir en las políticas de mejoramiento de las condiciones laborales

Además, se plantea que Bienestar también debiera incidir en las políticas de mejoramiento de las condiciones económicas y productivas de los funcionarios del Poder Judicial, y no dejar que este sea rol solo de las asociaciones gremiales.

"O sea el Bienestar es de todos los trabajadores y por lo tanto también deberían focalizar en su área hacia cómo mejoramos, porque un trabajador productivo, eficiente, eficaz también tiene que tener asociado todo lo que estábamos conversando recién, los incentivos... ¿Y eso cómo se genera hoy? Se genera sobre la base de lo que están haciendo los gremios. Los gremios quieren esto, van, luchan y van a la Corte Suprema, van al Ministerio de Justicia y consiguen poco, nada o mucho de lo que estaban pidiendo, pero sin embargo esto debería ser una política permanente de Bienestar del trabajador. Bienestar no solamente es entregar un beneficio, es cultural, educacional o de nivel económico o familiar." (E1)

III. Escalafón Primario

1. Percepción del cambio

Al respecto se observan posiciones diametralmente opuestas.

1.1. Compromiso y disposición al cambio.

En opinión de la entrevistada, contribuye a los cambios el compromiso de la gente con la institución; gente que muchas veces no tiene la formación académica superior, pero si una gran experiencia y una mentalidad abierta a los cambios. Advierte sobre posibles carencias técnicas, pero es optimista al afirmar que apoyarse en ellos para llevar adelante las transformaciones necesarias traerá más beneficios que pérdidas.

"... cuando esta reforma o estos cambios, estas negociaciones puedan implementarse con esa camiseta puesta, el éxito es mejor. A qué voy yo; existe, hoy por hoy, a nivel de funcionarios, de personal de apoyo, o como quieras llamarlo, mucha gente que no necesariamente tiene las calificaciones académicas, pero que si tiene un nivel de compromiso con la institución, o tiene un nivel de conocimiento, experiencia de estos procesos y la cabeza abierta, que son líderes en los lugares donde están.(...)cuando te digo que hay que buscar formas de mitigación pa' la gente que no va a estar, tiene que ser digna. Y cuando te digo aprovechemos el recurso interno que tenemos, porque es valioso, yo te lo digo sabiendo que probablemente que eso no nos avance todo lo que tenemos que avanzar, pero es un riesgo que nos va a traer más beneficios que perdidas (...) porque esa gente comprometida, es la que te en definitiva te hace los cambios."(E Jza.1)

1.2. El problema de la adaptación al cambio.

Se advierte que los cambios van a implicar costos económicos y humanos inevitables, que hay que enfrentar. Se necesita una respuesta respecto de aquellos funcionarios que no están adecuados a los cambios o que no logran adaptarse a las reformas futuras. Puede implicar decisiones muy dolorosas pero necesarias.

"Necesita flexibilidad, criterios técnicos, necesita también presupuesto adecuado, flexibilidad de acuerdo a las necesidades que se van creando , pero yo agregaría un tercer punto que es un poco más discutible que tiene que ver un poco sobre la base de mi experiencia, que tiene que ver con una definición concreta acerca de qué hacemos con la gran cantidad de personas que trabaja al interior del Poder Judicial y que sabemos que no están adecuados o que no van a lograr adecuarse completamente, por ejemplo, por ejemplo lo que puede ser una reforma civil. Yo creo que ahí el Poder Judicial, por lo menos hoy ,tal como está planteado, tiene que tomar una decisión en conjunto con el Poder Ejecutivo acerca de cómo enfrentar esa situación."(E Jza.1)

La mayoría de los funcionarios que están en los sistemas no reformados, son aquellos que no calificaron con las reformas previas. Muchos de ellos no van a estar en condiciones de adaptarse a los nuevos sistemas. La decisión de desvincularlos puede ser muy dolorosa, pero necesaria e inevitable. Va a involucrar al menos a unas dos mil personas, y respecto de las cuales habrá que establecer medidas de mitigación.

"Ahora obviamente que tienen que haber factores de mitigación, tienen que desarrollarse alternativas para reinserción laboral. Acá el problema no es menor porque la mayoría de los funcionarios que están en los sistemas no reformados, son aquellos que no calificaron con las reformas previas. Entonces estamos hablando de muchas personas que no van a estar adecuadas conforme a estos criterios administrativos y técnicos para operar en el nuevo sistema y ese es un temazo. Ah, no lo digo solamente porque tenga especial consideración, o sea yo la tengo de hecho con las personas, creo que este es un país que está en vías de desarrollo y que el desarrollo no solamente se mide por índice económico sino también por desarrollo humano, pero es un tema ese, porque vamos a tener miles, no sé, dos mil personas o más sin adecuación y ahí hay que tomar la decisión, adecuar lo mas que se pueda y buscar medidas de mitigación para aquellos que tengan que dejar el Poder Judicial y eso incluye no solamente personal administrativo y técnico, incluye probablemente algunos jueces."(E Jza.1)

No obstante la resistencia inicial asociada a la cultura de "siempre se ha hecho así", a juicio de la jueza entrevistada, los cambios se impondrán y serán bienvenidos.

"Hay un factor por supuesto de impacto negativo siempre, que es el factor cultural, el "siempre se ha hecho así" pero que en los cambios que han habido en el Poder Judicial en el último tiempo a nivel tecnológico, por ejemplo, demuestran que terminan finalmente subiéndose al carro. Osea la gente, siempre hay una resistencia lógica, pero una vez que esto ya esté instalado, esté socializado, esté discutido yo creo que el impacto va a ser siempre bienvenido."(E Jza.1)

1.4. El riesgo y la incertidumbre asociada al cambio.

Contraria a la opinión anterior, un juez participante en el grupo focal parte del criterio de que, en general, las cosas están bien en el Poder Judicial, y se muestra receloso con cambios que denomina revolucionarios. A su juicio, complican, no solo porque es incierta su naturaleza -pueden ser buenos o malos-, sino porque dada su magnitud terminan ventilándose y resolviéndose en el Congreso, y esto conlleva la politización de los cambios.

"Entonces precisamente yo creo que hay cosas que mejorar pero yo no tengo esa visión tan revolucionaria de que estamos mal (...)... y esa es la gran inquietud que los cambios revolucionarios a mí me complica o me atemoriza, porque de esto puede salir cualquier cosa, puede ser un buen proyecto, pero lo llevan al Congreso y del Congreso puede salir cualquier cosa; pasó con el Código Penal que tiene una cantidad de errores enorme..." (FJ. Juez)

En su opinión, el poder político (tanto el Ejecutivo, como el Legislativo) siempre tienden a supeditar al Poder Judicial; pero éste ha logrado mantener su total independencia.

"Entonces frente a eso, en un país latino como el nuestro, donde muchas veces se piensa en el interés personal más que en el interés del sistema, se genera un sistema que esté de acuerdo al político. Lo político lo único que quieren es tener poder sobre el Poder Judicial y no lo tienen, o sea el Ejecutivo no tiene ni un control sobre el Poder Judicial; resolverán bien resolverán mal, pero no tienen ningún control porque tenemos absoluta independencia para resolver las cuestiones constructivas que es la principal garantía para cualquier ciudadano..." (FJ. Juez)

Asimismo, señala que las experiencias en otros países han sido negativas y han terminado por hacer que el Poder Judicial pierda su independencia respecto del poder político.

"Le comentaba al colega por ejemplo, la forma en cómo se resuelven cosas, pero todas las visiones que se han planteado alrededor de la reestructuración del Poder Judicial a mí me merecen dudas en cuanto a si va a ser mejor o peor, porque conozco el sistema español, el ecuatoriano, el colombiano donde se trataron de hacer gestiones por la vía de crear el sistema superior disciplinario, por la vía de crear el consejo superior de la magistratura, y lo que paso en todos esos países fue que el legislativo aprovechó la instancia para generar una estructura de connotación política y hacer perder al Poder Judicial toda la independencia que tiene".(FJ. Juez)

2. Separación del gobierno judicial y de la labor jurisdiccional.

En relación a este punto también se observan opiniones muy contrapuestas.

2.1. Separación de funciones y rol de la Corte Suprema

La entrevistada considera que la propuesta que se está elaborando se constituye en una novedad en la medida que se asiente en una modificación orgánica completa del Poder Judicial. Esta modificación tiene un punto esencial: separar la función jurisdiccional del gobierno judicial, y en una perspectiva no asociada a la Corte Suprema.

"...lo que ocurre es que yo creo que esto es más de lo mismo y en mi opinión a nivel estructural, lo que el Poder Judicial necesita es una modificación completa de su orgánica, separando todo lo que es la función jurisdiccional, de lo que puede ser la gestión administrativa a través de gobierno judicial, en una perspectiva no asociada a la Corte Suprema, sino a estamentos distintos y eso implica una modificación constitucional."(E Jza.1)

Asimismo, es de opinión que las funciones de gobierno judicial debe ser facultad de un organismo constitucionalmente definido, totalmente independiente de la Corte Suprema.

"... los jueces hacen sentencia y lo que es administrativo, administración de Poder Judicial, tribunal de justicia, funcionarios, corre por un sistema profesionalizado encargado de administradores, una corporación sea como sea que se llame, en la cual la Corte Suprema no tenga ninguna injerencia, no exista consejo superior, nada de eso, versus un consejo de la magistratura, como lo quieras llamar, donde un organismo, constitucionalmente definido, decida cuantos jueces se requieren, dónde se requieren, cómo se requieren, cual es su capacitación y eso te modifica todo,..."(E Jza.1)

Al no percibir una propuesta clara de cómo se hará efectiva la separación entre ambas funciones, queda –a juicio de la entrevistada- la idea de que será la propia Corte Suprema la que resolverá. Y ante eso se afirma que no se puede arreglar desde dentro lo que está mal diseñado, en vista de los intereses en juego. Advierte que la tendencia interna es a reforzar el sistema que existe.

"... lo digo porque me cuesta mucho entrar en esta estructura, porque esto es arreglar por dentro lo que yo creo que hay que destruir, por dentro o por fuera, en el buen sentido, entonces como que me pierdo un poco ahí". ..."está bien, lo que pasa es que uno tiende a pensar que lo que se pretende es justamente reforzar el sistema que existe, que es el que por lo menos en mi opinión ya está agotado, no es que sea malo en sí, de hecho funciona, y asigna recursos y asigna cargos, funciones, en fin."(E Jza.1)

2.2. Separación de funciones y el principio de la independencia de los jueces.

De otra parte, la entrevistada observa que al separar función jurisdiccional y gobierno judicial el primer impacto será el reforzamiento de la independencia del juez para hacer justicia, y su propia autovaloración, sin estar pensando cómo va a ser evaluado por sus superiores. El sentido de independencia, a su juicio, se fortalece al desvincularse el ascenso del criterio de la territorialidad: dejarán de existir los jueces de primera, segunda y tercera. (E Jza.1)

"...mira hay impacto, el principal impacto es de beneficio, es la independencia, o sea, un juez que pueda hacer su pega tranquilo, sabiendo que si desea movilidad por ejemplo, va a ser reconocido el esfuerzo de capacitación interna, de moverse en los distintos temas, que le va a permitir y no se va a sentir como juez de primera, segunda o tercera categoría, sino que un juez, con todas las facultades que tiene de acuerdo a la Constitución para impartir justicia. Es un juez que está más cómodo, es un juez que además puede ejercer más libremente su función, sin estar pensando todo el tiempo en cómo va a ser evaluado, como va a ser calificado, o si va a poder llegar a Santiago, yendo a cosas prácticas como esas, ..."
(E Jza.1)

2.3. Aspectos negativos de la separación de funciones.

Una opinión opuesta a la expresada por la entrevistada, es la del relator participante en el grupo de discusión. A su juicio, no se debe disociar la función jurídica de la labor administrativa, en este caso de la evaluación y la promoción (movilidad). Es enfático en señalar que debe ser el superior jerárquico el que debe evaluar al juez del nivel inferior. Evaluación que no está referida a la decisión que tomó el juez evaluado ni a la naturaleza del fallo, sino a la seriedad con que cumplió la función judicial. Y eso no se puede disociar.

"... para mí no está mal que el superior jerárquico sea el que evalúe, no lo encuentro malo, creo que es incluso necesario. Pero tú tienes que definir qué vas a evaluar a propósito de eso, porque definitivamente yo comparto con (x) en el sentido que aquí no hay un cuestionamiento de la decisión que toma el juez de primera instancia; no se le va a descalificar por la decisión que adopte. Pero distinto es que esa decisión dé cuenta del trabajo que uno le debe exigir a un juez, o sea si estamos hablando de un fallo que no tiene ni un razonamiento y el gallo saca la pega por el copia y pega y el diablito, ahí la verdad es que hay una decisión, pero lo cuestionable no es la decisión sino la pega que está haciendo y en ambos casos quien está conociendo eso es el superior jerárquico". (FJ. RJ)

Muy vinculado al tema anterior, se plantea la opinión de que el superior jerárquico debe elegir a la persona que más garantía de seriedad le dé, y eso tiene que ver nuevamente con lo primero, con evaluación de la labor jurisdiccional; es decir la opinión que el evaluador se forma de la dignidad con que el evaluado ejerce el cargo de juez.

"...cuando el superior jerárquico tiene que elegir una persona que va a estar bajo su dependencia, para una determinada función, en este caso jurisdiccional, va a elegir a la persona que más garantía de seriedad le dé y eso tiene que ver nuevamente con lo primero, la labor jurisdiccional, no lo puedo disociar. (...) esta es una pega interna, esto no puede externalizarse no puede entregarse a gente que no conoce el proceso, no conoce el producto, no conoce la pega digamos..."
(FJ. RJ)

3. Sistema de gestión

3.1. Función jurisdiccional y concepto de gestión.

De otra parte, uno de los participantes admite que los jueces antes eran "amos y señores" en los tribunales pero, con los administradores de tribunales, se terminó por entender la necesidad de separar el concepto de gestión del concepto jurisdiccional.

"..., creo que los jueces veníamos de usar el sistema antiguo, veníamos de los tribunales donde éramos los dioses, los jueces éramos los amos y señores, hacíamos lo que queríamos y nos pusieron administradores, (...) en definitiva entendimos que hay que separar el concepto de gestión del concepto jurisdiccional y son cuestiones que se pueden manejar en forma paralela. Yo creo que si es factible, yo creo que un profesional del área de la ingeniería, del área de la administración tiene mucho que decir en esto, porque puede generar formas de trabajo muy adecuados. (...)" (FJ. Juez)

3.2. Separación de funciones y rol del juez en la selección del personal.

La necesidad de separar el concepto de gestión del concepto jurisdiccional no altera el juicio que los participantes del grupo focal tienen respecto de que son los jueces los que tienen que seleccionar al personal bajo su dependencia. La gestión se reduce más bien al ámbito de las formas de trabajo, cargas de trabajo, es decir, aspectos más bien administrativos y de gestión propiamente, que no afecten lo propio del gobierno judicial: calificación, evaluación, movilidad.

"... , yo entiendo que arriba el concepto de gestión no está y a veces hay un poco de abuso quizá del tema disciplinario que, creo yo, no afecta la labor jurisdiccional. Cuál es el tema que todos los ministros han sido jueces y nuestro negocio tiene un concepto distinto.(...) Entonces lo que tenemos que hacer es generar sistemas de gestión que permiten independencia judicial, que permiten administrar el aparato en términos de carga de trabajo pero sin interferir en la labor jurisdiccional, es un negocio súper complicado de manejar, y los pocos buenos administradores, son los que han sabido entender el concepto y han adecuado el área de la administración a esto entonces..." (FJ. Juez)

3.3. El problema de la estructura a cargo de la gestión.

En los participantes del grupo focal la gestión parece bastante asociada a aspectos evaluativos y sancionatorios y muy ligada a los procesos de movilidad interna. Por tanto, partiendo del criterio de que el gobierno judicial queda de modo exclusivo al interior del Poder Judicial, la pregunta es cuál va a ser la estructura que se haga cargo de la gestión, pues por la vía de la sanción, advierten, se puede presionar a los jueces, afectando su independencia.

"... el problema es ¿cuál va a ser esta estructura que va a tomar la gestión? (...) el problema no es la separación, el problema es quién va a hacer esta otra parte administrativa y disciplinaria, porque si ésta llega a tener contaminación política no te quepa la menor duda que se acabó la independencia judicial. " (FJ. Juez)

Asimismo, sostienen que esta entidad a cargo, en definitiva, del gobierno judicial, no puede estar integrada por un cuerpo gremial por hoy invalidado

"Entonces el concepto es cómo lo hacemos para separar esta actividad. Uno podría decir bueno integrémonos con gente del área gremial, pero resulta que el área gremial del Poder Judicial está bastante variada. Si uno ve cuantos jueces participan activamente en la Asociación... sin ir más lejos está tan invalidada la Asociación de Magistrados que para esta elección los que siempre tuvieron el control de la Asociación De Magistrado no van de candidatos, no va ninguno, o sea hoy en día el grupo que siempre quiso tener el control va a tener el control porque son sus candidatos..."(FJ. Juez)

Además, en su opinión, esta función no puede ser ejercida por un ente que no es controlado por la Corte Suprema. La situación se torna más conflictiva si se adicionan criterios gremiales y procesos colegiados que conducen a politizar el tema.

"Imagínate una entidad externa que no estuviese controlada por los ministros de la Corte Suprema, entonces claro hay cierto resquemor en ese sentido y finalmente así como creo que es una medida interna, también creo que si no vamos a mezclar esta cosa política dejando esta cosa interna, menos podemos incorporar elementos gremiales o sea aquí tampoco puede haber un proceso colegiado donde alguna organización que agrupa a los jueces en función de sus intereses gremiales tenga algo que hacer aquí, eso es impensable, insano." (FJ. RJ)

3.4. Evaluación de la CAPJ

Entre los participantes del grupo focal hay una opinión crítica a las funciones de la CAPJ en materia de apoyo a la gestión; termina por fijar metas y estandarizar procesos que, por su naturaleza, no se prestan para ello, desconociendo la complejidad de la labor jurídica.

"... cuando entra la Corporación Administrativa a realizar funciones de apoyo, finalmente en ese proceso que es un proceso que todavía está en desarrollo digamos, se pierde el norte de qué es lo principal y qué es lo secundario, porque la Corporación por vías de meta de gestión determina que hay que cumplir determinadas procesos determinadas cuestiones, y eso te lo paga con un mono... (...) esa experiencia la verdad es que yo no la veo reflejada en decisiones que adopta la Corporación que es un ente que esta creado exclusivamente para satisfacer esas necesidades, aún en ese caso no lo es". (FJ. RJ)

"... la Corporación diseñó un sistema de medición de la Gestión Jurisdiccional. (...) Como no podía pedir, sin entrar a tocar el tema de afectar la libertad de decisión del Juez para resolver, no se mete en el contenido. Entonces ¿qué es lo que hace? Empezó a ponerle número a las labores (...) lo que significa que una sentencia hoy en día vale 10 veces menos que un auto de apertura, cuando en realidad un auto de apertura significa menos pega. Uno llega a ese tipo de descriterios..." (FJ. Juez)

4. Capacitación

4.1. El modelo propuesto no cambia mayormente las cosas

En el grupo focal se señaló que frente a la propuesta de que la CAPJ centralice la planificación de la Capacitación, y que a la vez se haga cargo de la capacitación en temas de administración y gestión, y la Academia de las materias propiamente judiciales, el participante señala que el modelo propuesto no cambia mayormente las cosas.

"El tema es que ese modelo tendría lo mismo que se tiene ahora que tenemos dos entes que están trabajando con distintas cabezas en el tema." (FJ.RJ)

4.2. Negativa opinión del rol de la CAPJ en materia de capacitación y opción por la Academia Judicial.

Ante la propuesta de la consultora, se manifiesta una opinión muy negativa de la CAPJ en materia de capacitación. Se señala la conveniencia de dejar toda la capacitación en manos de la Academia Judicial, dada su experiencia en el tema y la claridad que posee respecto de la formación de los futuros jueces, a diferencia de la CAPJ más centrada en los aspectos administrativos de la capacitación. Cambiar las cosas como están sería, a juicio del participante, una vuelta atrás.

"..., quizás el tema de Capacitación debe estar centrado no en la Corporación, sí en la Academia Judicial que tiene experiencia en manejar las capacitaciones. La Corporación no ha tenido un historial de Capacitación en ningún caso, no tiene experiencia en capacitar, lo único que ha hecho es repartir estas becas. (...) ahora la CAPJ atiende un objetivo fundamental que es hacer la gestión del Poder Judicial y la Academia Judicial se generó para hacer la gestión de capacitación. Yo no creo que sea correcto dividir esta gestión y volver atrás cuando en realidad la Academia Judicial tiene una estructura que permite objetivamente manejar todo el resto de las situaciones, no sólo beneficia el sistema, la Academia Judicial no es sólo un ente que licita, está preparando jueces para que sean tutores en la Academia Judicial para ir viendo cuál es el concepto que quieren o cuál es el tipo de juez que quiero preparar, por ejemplo, después qué tipo de Juez quiero yo formar, qué espacio le voy a dar a los jueces para la capacitación. Entonces a mí no me parece apropiado el cambio, porque lo que está haciendo es sacar la planificación que ahora la hace meridianamente bien la Academia Judicial a una Institución que tiene cero experiencia en planificar la capacitación."(FJ. Juez)

"Entonces yo diría que hoy en día la verdad es que el nivel de compromiso y lo que presenta hoy en día la Academia como capacitación, yo lo encuentro muy bueno."(FJ.RJ)

Se afirma que hoy, después de años de implementación, la Academia está dando sus frutos, en particular los cursos destinados al escalafón primario. La propuesta que se hace de dejar la capacitación en materias de administración y gestión en manos de la CAPJ, y las materias jurídicas bajo la responsabilidad de la Academia, tiene su raíz en el supuesto (de la consultora) de que es necesario separar la función administrativa de la judicial, en circunstancias que ambas funciones no serían dissociables.

"..., uno no puede implementar ni puede inducir a un organismo que aún no parte. Este es un proceso que viene desde el año 93 o 94 en la Academia y recién hoy día está dando este fruto, entonces es peligroso hacerlo de esa manera. (...) pero sin embargo me choca una idea que es fundamental porque lo que ustedes plantean, ..., esto de separar lo jurisdiccional de lo administrativo. La Corporación acá y la Academia aquí. (...) aquí hay que definir qué es lo principal y qué es lo accesorio. Lo principal es la labor jurisdiccional". (FJ.RJ)

4.3. Relación entre los proceso de evaluación y calificación.

Como argumento que reafirma la convicción de que no se puede separar la función jurisdiccional del gobierno judicial, se señala la estrecha relación entre los proceso de administración, evaluación, calificación, con lo que debe ser la definición del perfil ideal del escalafón judicial en particular, cuál es el perfil del juez que necesita el Poder Judicial. En ese sentido la Corporación es dependiente de la labor jurisdiccional.

"Todas las decisiones que yo tome en términos de gestión, de administración, de evaluar el desempeño, de calificar a quienes trabajan en eso; todo eso tiene que decir relación con qué o cuál es la labor jurisdiccional que yo quiero, cuál es el perfil ideal del escalafón jurisdiccional. Por lo tanto en esta idea, la Corporación no es un ente independiente, la Corporación es dependiente de la labor jurisdiccional y en ese sentido, por ejemplo, quienes debieran resolver si en materia de capacitación la Corporación va a tener injerencia, tiene que estar necesariamente el Juez ahí. No es una cuestión técnica, porque si yo voy a capacitar a un técnico, a un consejero técnico o lo que fuera, ¿lo hago para qué? Lo hago porque necesita su apoyo el Juez. No puedo disociarlo..." (FJ.RJ)

4.4. Estrategia de implementación: capacitación y formación de liderazgos.

Se propone identificar a los funcionarios que son líderes en sus tribunales, para apoyar los procesos de capacitación e influir en la dirección de los cambios necesarios.

"...yo lo que haría sería lo siguiente: para empezar detectaría a nivel de empleados y funcionarios a todos aquellos empleados y funcionarios que son líderes en sus tribunales, que son capaces de tener una opinión propia, que son capaces de gestionar, porque los hay, yo te puedo dar la lista de todos los edificios, de las chiquillas, las mujeres que están ahí poniéndole ñeque, todo el día y ese grupo humano armarlo con este otro grupo de Harvard o de la USACH, no sé quién va a venir, que tiene la otra mirada, una capacitación que sea interesante y armar un equipo ahí, que permita mantener el liderazgo o más bien mantener la influencia de los funcionarios que están comprometidos, con esta otra mirada de los de afuera que lo que pretende es entregarle más insumos para que esto crezca y funcione, (...) falta una detección, una formación de líderes, un poco aprovechar ese recurso humano de experiencia y de interés, de creatividad. Yo creo que eso puede lograr cosas interesantes". (E Jza.1)

Asimismo, se plantea la idea que se debe privilegiar la formación de los jueces de primera instancia, así como la capacitación continua.

"(...) ahora, yo no pondría tanto el acento a los cursos de ministros, yo creo que los ministros no son pa' todos no mas poh, porque si tú piensas que en un universo de 2000 jueces hay 30 ó 40 ministros estamos hablando de un embudo tan angosto que en realidad yo creo que no (hay)incentivos pa' tener jefaturas de calidad (...), pero creo que hay mucho por hacer en primer instancia, entonces creo que centrar el esfuerzo en eso, cuando hay otras necesidades, como la capacitación continua en los jueces, la posibilidad de salir al extranjero, tener intercambios, eso yo creo que es mucho más valioso." (E Jza.1)

5. Estructura: propuesta de tres escalafones.

5.1. Calificación y promoción al interior de los escalafones.

Entre los participantes del grupo focal, no hay mayores diferencias respecto de la propuesta de tres escalafones. El asunto es otro: cómo hacer objetiva la calificación al momento de resolver una promoción. La CAPJ no es, en opinión del participante, el organismos más adecuado para esto.

"A propósito de este tema, el modelo me cae súper bien, pero entregarlo así y decir que la Corporación vea qué es lo que hace me parecería personalmente una irresponsabilidad, porque dentro de un año habría que hacerlo y va a tirar cualquier cosa, porque al menos nosotros en lo que hemos estado trabajando este último año y hemos estado tratando de aportar, es en gestión y hemos estado desde hace mucho tiempo, tratando de buscar el modelo (...) Un modelo distinto que signifique evaluar más allá de la calificación, que puede tener un sistema sin calificaciones,..." (FJ. Juez)

Se plantea por uno de los participantes en el grupo focal, el tema del método y los mecanismos para ir evaluando en función de los proceso de movilidad interna.

"... hoy en día casi todos están entrando desde abajo como aprendiz. El problema es ¿cómo vamos a ir evaluando para ir ascendiendo?, porque ahí va a tener de vuelta el problema de la ascensión de empleados en cuanto a mecanismo, es decir saber qué es lo que va medir la evaluación y cómo lo va medir, que puede ser mediante una prueba de conocimientos y puede que alguien sepa mucho, pero también puede ser muy flojo". (FJ. Juez)

"A mi todo este asunto me parece bien, pero para mí lo relevante o donde tiene que ocurrir el cambio, más que en definir si alguien se queda en tercera, cuarta o quinta categoría. De séptima a quinta que son los jueces, es decir cómo vamos a pasar de aprendiz a los siguientes grados,..." (FJ. Juez)

"... usted en definitiva cambia de séptima a tercera categoría usted lo cambia de aprendiz a maestro, pero cómo hacemos el cambio es el tema y ahí no puede quedar fuera, como decía el colega, el tema del superior jerárquico, porque el superior Jerárquico por más que digan que puede influenciar en la labor jurisdiccional, conocen la labor jurisdiccional y ese es un tema no menor..." (FJ. Juez)

5.2. Supresión del criterio de la territorialidad y planificación de la dotación de jueces.

En opinión de la jueza entrevistada, esto implica adecuar el criterio de la territorialidad para designar tribunales, pues en muchos casos no se justifica tener un tribunal donde casi no hay población.

"...por otra parte creo que este sistema asegura también una mejor planificación del recurso juez..., relacionándolo con no sé, la cantidad de población, la cantidad de juicios, la tasa de litigación, en fin, otras variables, ... la demanda del servicio, claro, que no sea solamente, el criterio (de la territorialidad), porque hoy como que existe ese criterio territorial, debe existir en cada región una corte, debe existir en cada comuna un tribunal, eso es un absurdo. Hay comunas en el norte por ejemplo, que tienen dos casas, qué sentido tiene tener un tribunal en una comuna así, en cambio hay comunas gigantes,..." (E Jza.1)

6. Sistema de calificaciones

6.1. El cambio integral y las atribuciones de los niveles superiores.

La entrevistada es de la opinión de que los cambios a nivel de escalafón que se proponen, sobre todo a nivel de jueces de primera instancia, pierden sentido si no se separan las actuales facultades en lo económico y lo disciplinario que hoy tiene los ministros, tanto de las Cortes de Apelaciones como de la Corte Suprema.

"Ahora hay un tema ahí, en relación con la estructura, así tal como tú la planteas, que es complicado, porque tú me dices que esto como es a nivel más bien horizontal, el problema es qué pasa con los cargos de ministro por ejemplo, que requieren más especialización o los cargos de Corte Suprema. Y ahí, yo la verdad, es que tengo también una pequeña reserva, en el sentido de que lo que otorga esos cargos no solamente tiene que ver con la remuneración, sino que también tiene que ver con las facultades que se tienen en lo económico y disciplinario. Es fundamental que esas facultades se separen, si los cargos de ministros de corte de apelaciones y Corte Suprema, esas facultades se mantienen, todo este cambio a nivel del escalafón más duro digamos, que son los jueces por así decirlo de primera instancia, pierden sentido, tiene que ser integral, no puede ser a medias tintas." (E Jza.1)

6.2. El sentido de la calificación.

Se plantean también opiniones contrarias a la precedente, donde se asume que el juez superior es quien debe calificar y evaluar al subalterno. Desde esa perspectiva su preocupación se centra en la pregunta: ¿qué es lo que se busca cuando está calificando? La respuesta iría en el sentido de incorporar a la calificación la dignidad con que el juez evaluado ejerce su cargo, aspecto que sólo puede ser evaluado por el superior jerárquico.

"... no por la circunstancia de que sea superior el que califica está cuestionada, sino mas bien la operatividad de esa calificación, de ese proceso, entonces vuelvo a qué es lo que uno busca cuando está calificando? (...) ¿qué queremos calificar? Yo creo que si uno debe considerar determinados aspectos de la dignidad del cargo que deberían estar incluidos en la calificación, y quién puede calificar eso, ese es el superior jerárquico, no puede ser otro, entonces vuelvo a lo mismo , yo creo que el modelo debe necesariamente tener alguna perfección pero quizás en la operatividad del modelo, podría ser (...)"(FJ. RJ)

Se plantea, incluso, que el sistema como está no hace daño, no obstante ser muy subjetivo: las alternativas serían entes ajenos a la labor judicial, que desconocen la labor de los tribunales o que conllevan el peligro de la politización.

"... creo que hay que hacer cambios. Sí, siempre hay cosas que son perfectibles. Por ejemplo el tema de las calificaciones yo lo acepto y es súper subjetivo, pero yo no he encontrado a alguien que me planteé un objetivo distinto, salvo entes externos, pero nuevamente pasamos porque para ser ente externo o es de generación popular y vamos a tener una evaluación popular, o pasamos a un ente generado políticamente, cuando en realidad la evaluación que se hace hoy día daño no hace. (...)el contenido de la resolución casi no es evaluado, porque cómo evalúo sin perder la independencia, lo único que queda son los parámetros de los objetivos generales que se han ido generando en el Poder Judicial que a veces son injustos pero que generan una forma un poquito más objetiva para poder calificar. Entonces yo al sistema completo no lo critico. '" (FJ. Juez)

6.3. La evaluación y el principio de la independencia.

Desde otra perspectiva, se propone la conclusión de que no hay un sistema de calificación bueno respecto de los jueces en ninguna parte. Se plantea la opinión de que la evaluación debe ser en relación a si el juez cumple sus funciones, no respecto de la calidad de sus fallos.

"...y en ese, nosotros hicimos un ejercicio de medición, porque llegamos a la conclusión de que no hay un sistema de calificación respecto de los jueces, bueno en ninguna parte. Se han probado muchos. Tú puedes ver todas las piezas comparadas y todos tienen su problema, desde aquellos que tenían la calidad de la sentencia, o que intentan medir la calidad de la sentencia a aquellos que te miden, no sé, el aspecto personal (...),lo que hay que medir es si el juez cumple o no cumple sus funciones y ahí habrá otro mecanismo de control ético o lo que quieras pero no por desempeño, o sea, yo no quiero que me midan por si saque 70 fallos ó 2 fallos, no quiero que me midan por eso, creo que eso afecta contra la independencia además, porque los que te miden son los superiores jerárquicos."
(E Jza.1)

No importaría tanto la instancia que centraliza técnica y administrativamente el proceso de evaluación, sino saber quién es el que en definitiva va a evaluar al juez.

"...es que a mí me preocupa que la pregunta central, ¿quién me evalúa? porque si tú me dices esta es una evaluación de usuario interno, externo, de pares, de superiores, de todos, podría aceptarla, pero si tú me dices no, es el superior jerárquico." (E Jza.1)

7. La dependencia presupuestaria del Poder Judicial

La excesiva dependencia del Poder Judicial respecto el Ministerio de Hacienda le resta flexibilidad frente a ciertas materias. Por ejemplo, Hacienda toma decisiones con criterios similares al resto de la administración pública, por ejemplo, en el tema de las licencias médicas.

"(...) lo otro es que necesitamos un presupuesto nacional acorde a las reales necesidades del sistema. Hoy por hoy una de las quejas más grandes que se escuchan es falta de personal. Yo entiendo que hay problemas de gestión interna también. Yo hago la autocrítica respecto a eso, pero si es cierto que dependemos en nuestro presupuesto de lo que se pueda negociar con el Ministerio de Hacienda en su oportunidad, y eso nos limita enormemente en relación al uso de los recursos". (E Jza.1)

IV. Conclusiones

Ante la exposición de las propuestas, una de los principales aspectos resaltados por los entrevistados de todos los escalafones, refiere a la centralidad de la CAPJ en la planificación y ejecución de los procesos asociados a los recursos humanos. Si bien se reconoce la sensatez de la propuesta, del mismo modo se manifiesta la preocupación por las condiciones actuales de la CAPJ para hacerse cargo de tal labor.

Por otro lado, existe una valoración transversal positiva entre los entrevistados de los tres escalafones respecto la propuesta de movilidad horizontal, aunque se releva la suma importancia de los mecanismos específicos que regularán este sistema.

Respecto la supresión del criterio de territorialidad, existen posiciones divergentes al interior de los escalafones. El supuesto de que las labores entre los distintos tribunales son equivalentes se ve relativizada ante la opinión de que si existen mayores niveles de complejidad en los tribunales de ciudades con mayor número de habitantes.

En materia de capacitación, hay consenso respecto la crítica al funcionamiento actual de esta área. Se plantea la importancia de una adecuada elaboración de la oferta de capacitación (detección de necesidades de capacitación). Específicamente, los consejeros técnicos señalan la importancia de esta área como mecanismo de vigencia y actualización profesional.

También existe aceptación en cuanto a la medida de incluir dispositivos de evaluación bidireccional en las actividades de capacitación.

Respecto el rol de la CAPJ y el de la Academia Judicial en este subsistema, se encuentran posiciones divergentes. En primer lugar, ya se ha señalado la desconfianza que las capacidades actuales de la Corporación para asumir el protagonismo en esta y otras áreas, pero además, particularmente en el escalafón primario, existe una valoración de los avances experimentados en los últimos años por parte de la Academia Judicial, lo que viene a poner en entredicho la conveniencia de la medida propuesta.

El sistema de calificaciones actual es objeto de una amplia y generalizada crítica, sin embargo, al discutir su supresión y reemplazo (por un sistema de evaluación del desempeño) aparecen un conjunto de consideraciones: que los mecanismos específicos de evaluación del desempeño para cada escalafón deben ser fruto de una discusión y planificación profunda; que las metas o convenios de desempeño, individual como colectivo, deben producirse en el marco de un sistema que garantice la adecuación y viabilidad de las mismas; la conveniencia de separar las metas de desempeño jurisdiccionales de las administrativas; resguardar la entrada de agentes externos al sistema de evaluación, entre otras.

Las propuestas relativas al Departamento de Bienestar no generaron resistencia y, por el contrario, hubo consenso en cuanto a la conveniencia y sentido de llevarlas a cabo.

En cuanto al sistema de compensaciones, se plantea la importancia de complejizar el sistema de cálculo considerando una multiplicidad de factores que den cuenta de las diversas realidades del país. Entre estos factores, destaca el desafío de mensurar y considerar la complejidad diversa del trabajo en los tribunales. Por último, se destacan las compensaciones no monetarias como estrategia de estímulo con consecuencias positivas en el plano motivacional.

En cuanto al régimen disciplinario, existe alta aceptación de la propuesta, destacándose el que la dimensión represiva debe ejercerse desde fuera del lugar de trabajo, de manera de no generar efectos en el clima laboral posteriores al ejercicio de estos mecanismos.

Uno de los temas que muestran mayor complejidad en su discusión es el relativo a la separación de la labor jurisdiccional del gobierno judicial. Esta discusión es profundizada, como es lógico, particularmente por los miembros del escalafón primario, entre los cuales no hay consenso frente a ella. Básicamente, las opiniones se dividen entre aquellos que consideran pertinente la medida, pues es un factor que garantiza la independencia de los jueces de primera instancia; y los que plantean que la propuesta encierra el riesgo de generar una estructura de composición mixta (interna y externa al PJUD) cuya composición daría pie a la politización de la institución.

Por último, el ejercicio de análisis cualitativo arrojó un conjunto de recomendaciones tendientes a una adecuada implementación de las propuestas presentadas. Entre estas destacan:

- Plan comunicacional (socialización de las propuestas): generar previo y durante la implementación de las medidas, un plan comunicacional que de cuenta de los motivos y contenidos de las propuestas, así como asegurar el conocimiento acabado de las mismas por parte de la totalidad de los funcionarios del PJUD;
- Transparencia: se debe acentuar y asegurar la mayor transparencia respecto las consideraciones que dan origen a las propuestas y sus etapas específicas de implementación, de manera tal de mitigar la generación de explicaciones alternativas y eventualmente tendenciosas, que aumentan el rechazo;
- Planificación: se debe llevar a cabo un cuidadoso diseño del plan de implementación, identificando gradualidades y etapas necesarias para minimizar el impacto negativo que algunas medidas pueden tener en grupos específicos de funcionarios;
- Inducción: se indica la necesidad de que los cambios propuestos vayan acompañados de una debida inducción a los funcionarios existentes así como a cada uno de los que eventualmente se incorporen a la institución. Se indica la insuficiencia de esa actividad en la actualidad;
- Presupuesto: se releva la importancia de asegurar las partidas presupuestarias suficientes para llevar a cabo las transformaciones de manera adecuada y completa. Se indica que esto se condición sine qua non para evitar el desajuste entre el diseño de la implementación y la ejecución efectiva del mismo;
- Mesas de negociación con gremios: se recomienda establecer mesas de negociación permanente con los gremios de manera tal de sumarlos al proceso de cambio institucional que supone el conjunto de propuestas en materia de recursos humanos;
- Incertidumbre: la implementación debe considerar y hacerse cargo del nivel de incertidumbre y estrés consecuente que los procesos de cambio institucional generan en los funcionarios y tomar las medidas tendientes a reducirlo;
- Politización: se indica el riesgo de politización del proceso de cambio, toda vez que muchas de las propuestas implican modificaciones legislativas que dan pie para incorporación de intereses de corte político.

Por último, se debe considerar el factor Reforma Procesal Civil que genera una gran incertidumbre respecto a la viabilidad de las propuestas en esa competencia dado el desconocimiento del nuevo diseño que podría adoptar. Además, es particularmente sensible la preocupación por el destino de numerosos funcionarios que, ante la imposibilidad de adecuarse al cambio institucional que significó la Reforma Procesal Penas, Laboral y Familia, fueron transferidos a la competencia Civil.

5 Cambios Normativos y de Gestión

5.1 Aproximaciones

A continuación se presentan dos grandes tablas separadas por el tipo de cambio que se debe implementar para poder disminuir la brecha que separa el estado actual en el que se encuentra el Poder Judicial en relación a las políticas sugeridas con anterioridad.

Estas tablas se diferencian en el tipo de cambio que se debe generar, considerándose en una primera instancia los cambios que deben establecerse desde la índole normativa, donde se detalla y especifica de manera concreta los artículos a los que atañe las políticas y los efectos prácticos de cada componente trabajado. En un segundo momento, se expone la tabla que sugiere los cambios de gestión de Recursos Humanos que no necesariamente dan cuenta de cambios normativos o legislativos, y que pueden establecerse como cualquier otro mecanismo profesional de gestión del cambio de los recursos humanos.

Se decide separar ambas tablas con el fin de facilitar la comprensión de una lectura más acabada y específica por cada subcomponente y cambio respectivo, entendiéndose que para que este sea producido se requiere no sólo de un cambio legislativo en el Código Orgánico u otros, sino que también se hace indispensable recurrir a la Gestión del Cambio y a la integración de distintos elementos atribuibles al área de los recursos humanos de la organización.

Por último, se espera que con las tablas expuestas se aprecie de mejor manera que se requiere de una integración coordinada y ordenada desde todos los actores del Poder Judicial para poder llevar a cabo las políticas y lineamientos a los que se hace mención, cuyo fin radica en continuar profesionalizando la gestión de los recursos humanos dentro de la organización a través de la legitimización de los procesos, basándose en el supuesto de la separación entre la función jurisdiccional y el gobierno judicial, el cambio de paradigma entre carrera funcionaria y gestión moderna de personas, y la modificación estructural del Poder Judicial.

5.2 Cambios Normativos

En la siguiente tabla se estipulan los cambios normativos que refieren a los distintos componentes de la política de Recursos Humanos propuesta, considerando también al Modelo de Regulación Estatuaría, al Régimen Disciplinario – del cual se pretende autonomizar – y del Departamento de Bienestar – el cual, al contrario, se pretende integrar.

Para ello, se siguió una estructura donde se hace mención al componente, luego las políticas generales del componente tal como fueron presentadas previamente, posteriormente se refiere a los cambios específicos y/o efectos prácticos que conlleva el lineamiento estipulado, y se da cuenta en la última columna los cambios normativos referidos.

Dentro de los más importantes, el Modelo de Regulación Estatuaría requiere de diversos cambios y modificaciones normativas, en relación a cambios de denominación, supresiones de cargos y supresiones. Asimismo, se muestra una serie de incisos y artículos vinculados a las atribuciones de la CAPJ, el sistema de calificaciones, y en lo referente a los cambios insertos en el Régimen Disciplinario.

Componente	Políticas	Cambios Específicos / Efectos Prácticos	Cambios Normativos
Modelo de Regulación Estatuaría	1. La estructura se entiende al servicio de la gestión de personas de la organización. Sólo así se convierte en un eje ordenador para la gestión de personas del Poder Judicial, que no obstante ser flexible y versátil, evoluciona con los cambios que experimenta la	Sustituir los actuales 3 escalafones del COT por 4 reestructurados: primario (art. 267), secundario (art. 269) y de empleados (art. 292) con las pertinentes reubicaciones de funciones y cargos, más la eliminación de aquellos obsoletos, lo que conduce a una nueva redacción de estos preceptos. 1. Denominación de los Escalafones y Composición de los Escalafones 2. Movilidad de los funcionarios para cada escalafón	1. Cambios en la denominación y composición de los escalafones Artículos 264, 265, 266, 267, 269, 290, 292, 293, 295, 295 y 498 del COT 2. Movilidad Art 252, 280 , 289, 290 del COT Preferencias (derecho propio) Art 78 de la CPR Art 284 del COT 3. Supresión de cargos Cargos que se suprimen: derogación de

	<p>organización, la tecnología, la organización del trabajo.</p>	<p>3. Supresión de cargos</p>	<p>preceptos legales: a) fiscales judiciales: En el COT: arts. 58, 350 a 364 (párrafo 1), 472, 483 y 484. En el CPC: art. 249. En el CC: art. 452.</p> <p>b) Secretarios: En el COT: arts. 60, 285 bis, 379 a 389 (párrafo 4), 500 y 502. En el CPC: 33, 34 y 58. En leyes especiales: art. 6° ley N° 7.459 de 1943.</p> <p>c) Defensores públicos: En el COT: arts. 286, 365 a 371 (párrafo 2), 485, 486 y 533. En leyes especiales: art. 97 ley N° 10.343 de 1952.</p> <p>d) Relatores: En el COT: arts. 376, 378 (párrafo 3),</p> <p>e) Procuradores: En el COT: arts. 394 y 398 (párrafo 6) y 467. En leyes especiales: art. 22 ley N° 15.632 de 1964.</p> <p>Incisos que se suprimen: En las disposiciones siguientes: En el COT: arts. 62, inc. 3°, 220, inc. 1°, 253, inc. final, 282, inc. 2°, 470, inc. final, 475, incs. 1° y 2°, 476, inc. 2°, 479, inc. 3°, 480, inc. 1°, 492, inc. 2°, 494, inc. 3°, 497, incs. 2° y 3°, 499, inc. 2°, 503, inc. 2°, y 539, inc. 1°.</p> <p>En leyes especiales: art. 2°, inc. 9°, ley N° 18.120 de 1982, sobre comparecencia en juicio.</p> <p>Modificaciones legales tendientes a eliminar las referencias a los distintos cargos que se propone suprimir:</p> <p>a) En la CPR: arts. 32, N°s. 12° y 13°; 78, incs.</p>
	<p>2. La diferenciación de escalafones en torno a la función jurisdiccional permite que las funciones de apoyo puedan exhibir mayores niveles de flexibilidad y un tratamiento diferenciado, consistente con criterios de pertinencia, relevancia y adecuación al tipo de apoyo que realizan.</p>		
	<p>3. Los cambios entre categorías tendrán el requisito de la concursabilidad. De otro lado, los cambios de nivel estarán vinculados a la persona, considerando para ello un conjunto de criterios, asociados al desempeño: experiencia,</p>		

	<p>conocimientos, habilidades, motivación por el desarrollo profesional y comportamiento ético.</p>		<p>3° y 6°, y 81.</p> <p>b) En el COT: arts. 45, letra g, 53, N° 2°, 62, inc. 1°, 93, inc. 4°, 207, inc. 2°, 208, 211, 212, incs. 1° y 3°, 213, incs. 1° al 3°, 214, incs. 1° y 3° al 5°, 215, inc. 1°, 217, inc. 1°, 220, inc. 1°, 253, incs. 1° y final, 259, inc. 1°, 260, incs. 1° y 2°, 273, inc. 1° y letras a hasta la e, ésta en su inc. 2°, 276, letra b y sus 3 incs. finales, 277, incs. 1° a 3°, 279, incs. 1°, 2° y final, 283, 284, letra a, 284 bis, inc. 1°, 338, 339, incs. 1° y 3°, 372, N°s. 1° y 2°, 395, 396, 397, 458, inc. 3°, 459, inc. 1°, 460, inc. 2°, 469, incs. 2° al 4°, 470, inc. 2°, 471, inc. 2°, 472, 473, inc. 2°, 475, incs. 1° y 2°, 478, inc. 1°, 481, 488, incs. 1° y 2°, 492, inc. 1°, 494, incs. 2° y 4°, 496, inc. 2°, 498, inc. 1°, 515, inc. 2°, 516, incs. 2°, 3° y 4°, 517, inc. 3°, 531, N° 2°, 539, inc. 2°, 541, inc. 1°, 548, incs. 2° y 4°, 568, 587, 588, inc. 1°, 590, inc. 1°, 591, inc. 2°, y 595, incs. 2°, 3° y final.</p> <p>c) En el CPC: arts. 6°, inc. 2°, 30, 31, inc. 1°, 32, 36, 37, 41, inc. final, 50, inc. 2°, 54, inc. 1°, 70, 78, 118, inc. 2°, 139, inc. 3°, 140, inc. 2°, 161, inc. 2°, 162, inc. final, 166, inc. 1°, 174, 197, inc. 2°, 209, inc. 1°, 344, 388, inc. 1°, 648, inc. 2°, 824, inc. 2°, 825, 829, inc. 2°, 833, inc. 2°, 836, inc. 2°, 839, 841, inc. 1°, 842, inc. 2°, 845 a 847, 853, inc. 2°, 855, inc. 2°, 860, inc. 3°, 872, inc. 1°, 882, inc. final, 891, inc. 2°, 896, 904, inc. 2°, y 913.</p> <p>d) En el CPP: arts. 424, 425, inc. 1°, 426, 429, inc. 1°, y 430.</p>
	<p>4. La estructura, que considera un conjunto de escalafones, categorías y niveles, permitirá asociar, definir y focalizar el tipo de compensación para cada cargo. Dentro de ellas, se considerarán bandas salariales asociadas a cada escalafón y sus respectivas derivaciones en categorías y niveles.</p>		

			<p>e) En el CC: arts. 81, inc. final, 437 inc. 3°, y 443.</p> <p>f) En el CP: art. 223, inc. 1°.</p>
Ingreso	<p>1. El área de Recursos Humanos de la CAPJ será responsable de la estrategia, mecanismos y herramientas de atracción, selección, nombramiento e inducción para todos los funcionarios del Poder Judicial.</p>	<p>1. Responsabilidad del proceso asumida por un organismo técnico supervisado por la CAPJ, desde el reclutamiento hasta la entrega de postulantes, como también de la planificación de la dotación que estime cantidad de cargos que se puedan abrir en un periodo determinado. El organismo técnico, podrá estar constituido por comisiones de evaluación; en el caso del nombramiento de jueces, este organismo técnico estará compuesto por Ministros de Cortes de Apelaciones distintos a la región a la que postula el candidato y por cualquier otro criterio que resguarde los principios de la política en Materia de Ingreso y Nombramiento.</p>	<p>1. Responsabilidades de la CAPJ Art. 498 (ampliar atribuciones).</p> <p>1. Ternas: art 262 del COT, arts. 78, incs. 5° y 8°, CPR y 281, inc. 2°, 282, 283, 284, 286 al 289 bis y 294. Ampliar art 498 COT y 506.</p>
	<p>2. Procesos de reclutamiento y evaluación psicolaboral estandarizados, transparentes y centralizados, orientados a seleccionar a los mejores postulantes para desempeñarse en dichos cargos.</p>	<p>2. Perfiles de cargo validados y comunicados de manera simple y comprensible por sus ocupantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Perfiles coherentes con los conocimientos, habilidades, actitudes y tareas que demanda cada cargo, alineados a la estrategia del Poder Judicial, confeccionados por equipos liderados por la CAPJ con actores relevantes para cada puesto. Estos requieren ser perfiles dinámicos, con posibilidad de ajuste según cambio en el contexto. 	
	<p>3. Basándose en los</p>	<p>3. El Poder Judicial debe desarrollar procesos de</p>	

	<p>critérios de la norma ISO 10.667, se garantizan los principios de igualdad, mérito y capacidad, en relación a los criterios, etapas y condiciones del proceso, su comunicación y nombramiento.</p>	<p>reclutamiento activos que propendan a atraer diversos talentos al PJ y que comuniquen la visión del Poder Judicial más allá de su publicación oficial, como por ejemplo, páginas web especializadas, ferias académicas y otras fuentes de atracción.</p>	
		<p>4. Procesos de evaluación psicolaboral sometidos a normas de calidad, ajustado a los estándares de la ISO 10.667.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mecanismos, instrumentos, evaluadores y ponderaciones diferenciados entre los escalafones, atendiéndose a las normas de la ISO 10.667 ○ A partir de los postulantes ya formados por la Academia Judicial, un organismo técnico propone – de acuerdo a los requerimientos de dotación – una terna o quina (según el caso) que la Corte de Apelaciones revisa y aprueba a los candidatos para efecto de su nombramiento. ○ Decisiones finales corresponden a la jefatura directa la cual debe respetar los criterios técnicos que fundamentan los candidatos presentados. En el caso del escalafón jurisdiccional, corresponderá esta función a la Corte Suprema, asesorada por el organismo competente de la CAPJ. ○ En el caso de los nombramientos de jueces en concursos en los que estos participan 	<p>4. Actualizar el Art 291 y 459 del COT, para aclarar qué concursos deben enviarse al Ministerio de Justicia y cuáles a otros organismos encargados de resolver.</p> <p>Al mismo tiempo se modifica quien nombra en los siguientes casos:</p> <p>Art 291, 459 y 499</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escalafón Jurisdiccional (291) 2. 459 y 499 designa el Comité de Jueces de los tribunales inferiores <p>4. Modifica Art N°506 aumentando atribuciones de la CAPJ.</p>

		<p>para desempeñarse en un nuevo tribunal, la CAPJ deberá supervisar la realización de un proceso de evaluación, realizado por un organismo técnico compuesto por Ministros de Cortes de apelaciones distintos a la región de origen y de postulación. Esta comisión deberá considerar la revisión de los antecedentes de los postulantes (Evaluación del Desempeño, Capacitación, Motivación, estadísticas) y la evaluación de las habilidades y los conocimientos requeridos para el cargo, según el perfil definido para el cargo. Será la CAPJ quien suministre las pautas e instrumentos de evaluación, el Perfil del cargo que deberá ser proveído y la respectiva capacitación de los evaluadores y miembros de la comisión de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El resultado de este proceso, deberá traducirse en un una lista de prelación, fundamentada según los resultados del proceso. 	
		<p>5. Proceso de notificación será responsabilidad del área de Recursos Humanos de la CAPJ, quien autorizará el ingreso e incorporación al nuevo cargo del postulante – sea externo o interno – comunicando el plazo en el que las nuevas funciones deben ser debidamente ejercidas.</p>	<p>5. Modifica Art señalados en el punto N°2 de esta sección.</p>
		<p>6. Criterios de selección e ingreso deben ponderar de manera balanceada las actitudes y aptitudes del cargo junto a la formación académica y experiencia pasada requerida, definidos</p>	<p>6. Modifica Art señalados en el punto N°2 de esta sección.</p>

		<p>técnicamente y estandarizables en sus etapas y condiciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Prueba de conocimientos para postular a un cargo determinado será responsabilidad administrativa del área de Recursos Humanos. No obstante, la confección del instrumento en materias jurisdiccionales será responsabilidad de la Academia Judicial, la que debe alinearse a los lineamientos estratégicos del Poder Judicial, validada en conjunto por el área de Recursos Humanos. ○ Evaluación de postulantes con instrumentos psicolaborales objetivos, válidos y con evidencia de predicción del desempeño. 	6. Modifica Art N°506 aumentando atribuciones de la CAPJ.
		7. Proceso de inducción distinguible en dos momentos formales: a) inducción institucional, que dé cuenta de lineamientos estratégicos de la organización, canales de comunicación, valores institucionales, temáticas administrativas, entre otros, a cargo de Recursos Humanos; y b) inducción al puesto de trabajo de manera individual y asumida por la jefatura del cargo, o bien, un miembro del equipo de mayor experiencia en el mismo cargo. Eventualmente para algunos cargos se diseñará un sistema de mentoring o acompañamiento al nuevo trabajador en cumplimiento de sus funciones por un periodo establecido de tiempo.	
		8. Estudio de dotación como responsabilidad del área de Recursos Humanos, que se realizará de manera periódica, y contemplará un estudio del Poder Judicial y de los diferentes organismos	8. Modifica Art N°506 aumentando atribuciones de la CAPJ.

		<p>que la componen, basándose en los mismos lineamientos y principios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación y análisis de la dotación como parte indisociable del estudio de dotación, responsabilidad del área de Recursos Humanos, y que debe considerarse como antecedente relevante para las tomas de decisión de ingreso, movilidad y desvinculación en los diferentes organismos del Poder Judicial. 	
Capacitación y Desarrollo	<p>1. Los procesos de capacitación estarán orientados a la formación de jueces, profesionales y empleados, vinculados con procesos de desarrollo en el puesto de trabajo y alineados con los objetivos estratégicos del Poder Judicial. Existirán actividades de capacitación orientadas a habilitar a los funcionarios para desempeñarse de manera correcta en sus actuales funciones, otras para mejorar su rendimiento y</p>	<p>1. Proceso sistemático de Detección de Necesidades de Capacitación, asumido por la Corporación Administrativa del Poder Judicial, con instrumentos y herramientas estandarizadas y transparentes; coherentes con los objetivos estratégicos, con las necesidades que imponen las reformas, y con las singularidades de cada estamento.</p>	<p>Amplia atribuciones en Art 506, N°6.</p>

	algunas consideradas como requisito previo para postular a una función diferente a la que ejerce en la actualidad.		
	2. En particular, considerando la importante diferencia existente entre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que existen entre un juez y un ministro, se propone la creación de una instancia formadora que constituya un requisito fundamental para postular al cargo. Esta nueva instancia deberá estar a cargo de la Academia Judicial.	2. Planificación de cursos desde una entidad centralizada asumida por el área de Recursos Humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, responsable de generar y supervisar una oferta de cursos para responder a las diferentes necesidades. Esta planificación deberá considerar actividades para todas las unidades.	Modificar Título III de la Ley 19346, precisando ámbito de acción de la Academia Judicial.
	3. Existirá una planificación centralizada y unitaria anual, coherente con las políticas de Recursos Humanos y que	3. La nueva instancia de formación para jueces que aspiran al cargo de Ministro tomará en consideración los antecedentes de formación previo (no sólo la asistencia, sino que la evaluación lograda), pero requerirá necesariamente la postulación formal y la rendición de pruebas estandarizadas de	Instancia de formación de jueces: considerar asistencia y evaluación, debe precisarse en Título V, art 15. Introducir texto en el Art 15 del Título V: "La decisión final acerca de los postulantes aceptados, deberá ser adoptada por una

	<p>responde a la estrategia del Poder Judicial en tanto servicio y calidad de justicia hacia los usuarios, contribuyendo al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de todos los funcionarios del Poder Judicial. La planificación debe estar acorde a las necesidades detectadas para otorgar herramientas que propendan a potenciar fortalezas, superar deficiencias y contribuir al desarrollo de la organización en el ámbito del mejoramiento de la gestión interna.</p>	<p>conocimientos técnicos, aplicación de pruebas o test que permitan determinar las habilidades o destrezas básicas para ingresar a esta instancia de formación. La decisión final acerca de los postulantes aceptados, deberá ser adoptada por una estructura o instancia institucional que integre a representantes de los más altos niveles de la organización. Sus decisiones se basará en los criterios técnicos proporcionados por los antecedentes de la postulación y pruebas, y serán fundados en criterios preestablecidos.</p>	<p>estructura o instancia institucional que integre a representantes de los más altos niveles de la organización”.</p>
	<p>4. La planificación centralizada, considera como un antecedente relevante, junto a la consecución de los objetivos estratégicos, la</p>	<p>4. La nueva instancia de formación para jueces que aspiran al cargo de Ministro deberá ser desarrollada en un tiempo que deberá ser definido por las instancias de capacitación respectivas; la decisión del curso, deberá estar tomada a partir de evidencia que justifique la duración óptima para la formación de Magistrados. Se sugiere que esta formación</p>	<p>Art 15, Título V, precisar mecanismos de evaluación (actualmente no se dice nada). “Requisito de aprobar evaluación final que permita habilitar para el cargo de Ministro”: Art 13, Título V. “Cantidad de vacantes abiertas según la CAPJ</p>

	<p>evaluación que las jefaturas directas hagan de las profesionales y empleados bajo su supervisión, respecto de áreas que se deban fortalecer. Estas áreas de mejora, deben estar orientadas a conseguir de manera sistemática mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones y de aprovechar de la mejor manera posible los recursos destinados con este fin. Es decir, las acciones de capacitación deben vincularse al proceso de gestión del desempeño y ser parte de las conversaciones de retroalimentación.</p>	<p>debiera ser no inferior a tres o seis meses, ya que en esta instancia de formación deberán ser incluidos no solo temas de conocimiento jurídico, sino que de toma de decisiones, supervisión, o desarrollo de habilidades personales. Se requerirá aprobar una evaluación final, que comprenda todos los aspectos tratados para poder estar habilitado para el cargo de Ministro. La cantidad de vacantes abiertas anualmente para esta instancia será definida por la CAPJ como parte del plan anual de capacitación.</p>	<p>desde plan anual de capacitación y estudios de dotación de cargos”: Modifica Art 3 del Título I.</p>
	<p>5. Todas las acciones de capacitación deben considerar diferentes mecanismos de evaluación. Al menos</p>	<p>5. La implementación de los cursos se ejecutará de manera diferenciada, según los estamentos a los cuales está destinado el curso; responsabilizándose la Academia Judicial de la habilitación y formación de jueces y funcionarios en materias judiciales; mientras</p>	<p>“Academia Judicial a cargo de habilitación y formación de jueces y funcionarios en materias judiciales; y CAPJ en materias de gestión o administración”: Art 14 y Art 15, Título V.</p>

	<p>las acciones de capacitación deben medir y gestionar la satisfacción producida en los participantes y el aprendizaje logrado. Eventualmente se avanzará en la medición del impacto producido sobre el rendimiento o desempeño de las personas en el puesto de trabajo y de cómo ello contribuye la gestión institucional respecto de la capacitación de jueces, profesionales y empleados.</p>	<p>que la CAPJ de otras materias propias de la gestión o administración, independiente del estamento al cual aplique. Por tanto, si bien la CAPJ será la responsable de la planificación centralizada de la oferta de capacitación, los cursos propiamente formativos del escalafón jurisdiccional será responsabilidad de la Academia Judicial, tanto en la definición de sus objetivos de desempeño, aprendizaje y correspondientes actividades de formación. En el caso del entrenamiento de conductas que mejoren el desempeño de los puestos de trabajo (en materias no jurisdiccionales), el diseño de la capacitación será responsabilidad de la CAPJ.</p>	
	<p>6. Los procesos de capacitación deben orientarse, adicionalmente, a apoyar de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural en que se vea involucrado el Poder Judicial.</p>	<p>6. Las instancias de Capacitación deberán identificar, sobre todo en el caso del Escalafón Jurisdiccional, las alternativas de formación y perfeccionamiento que se adecuen a los objetivos de aprendizaje definidos. Estos métodos pueden ir desde metodologías de aula con expertos externos al poder judicial, el entrenamiento de expertos internos como guías o mentores del aprendizaje de contenidos específicos, hasta la formación de grupos colegiados (grupos de estudios, presentaciones temáticas, seminarios, etc.), que permitan el desarrollo del aprendizaje esperado, entre</p>	

		otros.	
		<p>7. Herramientas y procesos de evaluación de las capacitaciones estandarizados y afectas a la singularidad del curso si lo hubiere, responsabilizándose de la aplicación y gestión de los datos la misma entidad que implementa el curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación de reacción y aprendizaje para todas las actividades de capacitación. 	
		<p>8. Se definirá una política explícita de participación de los funcionarios en actividades de capacitación. Entre otros, se considerará la asistencia requerida para poder aprobar la actividad, el resultado de la evaluación de aprendizaje y en algunos casos una evaluación de la implementación en el puesto de trabajo. No tendrá ningún impacto en el resultado de la capacitación la mera postulación o inscripción a una actividad.</p>	
		<p>9. Gestión de base de datos de cantidad de inscritos, evaluaciones por estamento y unidad, cantidad de cursos ofrecidos, proveedores, horas de capacitación, evaluación de reacción y aprendizaje, evaluación en el puesto de trabajo, entre otros.</p>	
		<p>10. Los resultados de las capacitaciones servirán de insumo también para evaluar a los proveedores externos o relatores internos de capacitación e incidirá en su elección en procesos futuros.</p>	

Gestión del Desempeño	1. Sistema de Gestión del Desempeño orientado al mejoramiento y desarrollo de los funcionarios, considerando los objetivos de sus cargos, las necesidades estratégicas de la organización y sus propios espacios de mejora.	1. Diseño de metas de gestión establecidas por el área de trabajo del funcionario del Poder Judicial, a la luz de las actividades, tareas y funciones propias y concretas que debe realizar el trabajador en relación a lo descrito en su perfil de cargo. <ul style="list-style-type: none"> ○ Requieren ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y limitadas en un tiempo determinado. ○ Deben ser confeccionadas por el área de trabajo particular y apoyadas por el área de Recursos Humanos de la CAPJ, supervisando y atendiendo su vínculo con la estrategia. 	Modificación del Auto Acordado que crea las metas de Gestión como mecanismo.
	2. Gestión del Desempeño incorpora un sistema de Evaluación del Desempeño supervisado y controlado por el área de Recursos Humanos de la CAPJ.	2. Desarrollo de instrumentos de evaluación objetivos, estandarizables y transparentes en su revisión, obedeciendo a diferentes criterios, como: conocimientos, muestras de trabajo, evaluaciones de jefatura directa y evaluación del usuario en conductas concretas y observables directamente vinculadas con la estrategia de la organización, entre otros.	
	3. Mecanismos e instrumentos de la Gestión del Desempeño estarán regidos por criterios de evaluación objetivos, estandarizables,	3. Diferenciación entre los mecanismos de evaluación para el escalafón de jueces en relación a los demás escalafones.	Cambios en las calificaciones: Art 273 a Art N°276 del COT Art N°277 bis Art 278 y 278 bis Art 281 Art 337, N°4 Art 493, inc 2°

	explícitos y transparentes, del entrenamiento de los funcionarios que cumplen funciones de supervisión y de evaluación; y de la supervisión de su aplicación según las normas y estándares definidos.		
	4. Distinción según función en el Poder Judicial; definición de un mecanismo de evaluación propio para Jueces y otro para los funcionarios que realizan las labores de apoyo a la labor jurisdiccional, ya sea profesional u operativo, alineados con los perfiles de cargo respectivos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ La evaluación del desempeño se estructurará sobre la base de la determinación y estandarización del perfil del rol del Juez en relación a competencias, funciones y desempeño esperado, y respecto a su participación y aporte de valor al Poder Judicial. El perfil que se alcance, puede diferenciar distintos tipos de jueces, en función de las diversas tareas que ejecuta, la complejidad o naturaleza de las mismas. Es a partir de esta definición que se establecerán los estándares de desempeño esperados para los jueces. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Para el escalafón que ejerce la judicatura, se realizará un sistema de evaluación de desempeño, diseñado e implementado como instancia de aprendizaje y mejora de la función propia de los jueces, que permita evaluar conductas concretas del perfil de 	

		<p>referencia. Deberán ser consideradas conductas que hagan referencia tanto a proceso y resultados en la impartición de justicia.</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Esta evaluación se desarrollará de manera periódica, evaluándose por cohortes proporcionales y en razón de un tercio de jueces por año. Las cohortes serán escogidas a través de un mecanismo al azar, realizando este procedimiento la CAPJ. 	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Este sistema, centralizado y administrado por la CAPJ, evitará la arbitrariedad del evaluador a través de elaboración de instrumentos que permitan la observación de múltiples dimensiones del desempeño, por medio de distintas fuentes: autoevaluación, evaluación de pares y jefaturas, muestras de trabajo, entre otras posibles (evaluación de los subalternos, y de usuarios). Estos distintos instrumentos deben ser capaces de dar cuenta de las dimensiones del perfil que dan cuenta del desempeño (motivación, contexto, habilidades, conocimientos y actitudes), con el fin de potenciar capacidades de los evaluados. Para esto, la CAPJ deberá confeccionar cursos de capacitación en metodologías de evaluación fundamentadas en la evidencia para quienes evalúen y en los instrumentos que se diseñen para la implementación de dicha evaluación. Esta capacitación está vinculada también a las posibilidades de 	

		ascenso.	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ El comité evaluador se conformará al azar al momento de la evaluación, entre los dos tercios de los jueces restantes. Las condiciones para que estos formen parte del grupo de jueces evaluadores serán: estar dentro de los mejor evaluados y cuyos niveles de desarrollo sean de "Maestro" y "Experto". El desempeño de cada evaluado será observado por tres jueces de la misma región, considerando como condición que en cada comisión deberá haber un juez de la misma competencia del evaluado, más otros dos que cumplan con los requisitos anteriores. 	
		<p>4. Para el resto de los escalafones, la evaluación del desempeño debiera considerar la implementación de un componente periódico de retroalimentación, que considere criterios e instrumentos estandarizados y definidos centralmente, constituyéndose en uno de los insumos relevantes para identificar espacios de mejora y de desarrollo de los funcionarios para el logro de los objetivos estratégicos del Poder Judicial. La responsabilidad de la aplicación de esta evaluación será de cada jefatura o supervisor directo que tenga conocimiento cercano del desempeño del funcionario evaluado.</p>	
		<p>5. Desarrollo de procesos de retroalimentación a cargo del supervisor y comunicación a través de instancias de conversación entre jefaturas o</p>	

		<p>supervisores directos y trabajador. Esta instancia debiera permitir el ajuste de expectativas entre ambos y la definición de las metas acordadas mutuamente, a partir de un procedimiento regulado, cuyo estándar esté definido por el sistema de evaluación y cuyas metas estén al orden de las expectativas de unidades de trabajo. Se sugiere la implementación de un sistema periódico de retroalimentación que permita el compromiso bilateral de metas, el monitoreo y posterior feedback orientado al desarrollo y la mejora continua.</p>	
<p>Régimen Disciplinario</p>	<p>1. Funcionamiento con base en el principio de excepcionalidad, como mecanismo investigativo y sancionatorio, toda vez que las indisciplinas no deberían ser de ocurrencia habitual, asegurándose esto último a través del desarrollo de métodos preventivos.</p>	<p>1. Definición de procedimientos o implementación de una estructura o instancia institucional a cargo del Régimen Disciplinario, que distinga y separe las funciones y atribuciones de las facultades jurisdiccionales (instancia recursiva), en particular la revisión de fallos; evitándose que los Ministros de Corte deban tomar decisiones que afecten el desarrollo laboral de los jueces de primera instancia y, a su vez, hagan revisión de sus fallos</p>	<p>Modificaciones constitucionales y legales: Modificación Constitucional: Se modifica el Art N°82 de CPR Modificaciones legales: Art N°3, N°535 y N°540 del COT.</p>
	<p>2. Función y atribuciones del Régimen Disciplinario se definen como incompatibles con</p>	<p>2. Revisión y formulación, o reformulación, de procedimientos disciplinarios de manera tal que se ciñan estrictamente a los principios de un debido proceso. En este sentido, los procedimientos disciplinarios, dadas las consecuencias que estos tienen en la vida</p>	<p>Definir cuáles son las figuras/conductas que se van a sancionar Definir cuales los procedimientos que se crearían al efecto.</p>

	la función jurisdiccional (recursiva), con el fin de evitar cualquier riesgo de afectar la independencia jurídica de los jueces de primera instancia.	laboral de los funcionarios, deben desarrollarse bajo los preceptos que regulan un proceso adecuado, de manera tal que cuenten con la legitimidad necesaria para todos los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Quebrantamiento de prohibiciones (art.544, N° 8°): tales son los arts. 316, 317, 321, 322, 323, 479, 480, 481, 482, 503, • Abusos procesales (art. 31): arts. 159, inc. 1°, 162, inc. 4°, 298, 301, 431, inc. 1°, 432, ic. 1°, 433, inc. 1°, CPC. • Entidad de las medidas: exoneración (art. 440, inc. 2°), suspensión de funciones arts. 440, inc. 1°, 531, 532, 537, 542 y 543.
	3. Herramientas del Régimen Disciplinario aplicables con el respeto a los principios constituyentes de un debido proceso, regulador y legitimador de la labor jurisdiccional.	3. Revisión, análisis y explicitación de las principales y más habituales causales de sanciones disciplinarias (tipificación), sobre la base de la pre existencia en relación a antecedentes para futuros procesos, y comunicable y comprensible para todos los funcionarios del Poder Judicial.	<p>Se eliminaría:</p> <p>Toda medida disciplinaria debe comunicarse a la CS para un eventual ejercicio de la superintendencia sobre todos los tribunales de la nación, aunque no haya sido apelada (acta N° 129 – 2007).</p>
	4. Herramientas disciplinarias aplicables sobre la base de normas, procedimientos y medidas pre existentes, y conocidas; entendiéndose por la pre existencia que estas herramientas no sean elaboradas y	4. Revisión, análisis y explicitación de los procedimientos y medidas sancionatorias, similar al punto anterior, basándose en la pre existencia y en la transparencia de estas.	<p>Derogar el inc 1° del Art N° 552.</p> <p>Analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La disposición de los tribunales reformados (arts. 389 F y G. • Los restantes tribunales: auto acordado de 1° de diciembre de 1972. • Recurso de queja (arts. 540, 545, 547, 548, 549 y 552): el fondo del recurso lo conoce en única instancia" la sala de la Corte respectiva (arts. 63, N° 1°, letra

	<p>ejecutadas a propósito de determinados casos, sino que sean antecedentes a éstos; y, por conocidas, que sean públicas y comprendidas por todos los funcionarios.</p>		<p>c, y 66, inc. 1º), con la restricción constitucional impuesta a la invalidación, por esta vía extraordinaria, de las resoluciones jurisdiccionales (arts. 82, inc. 2º, CPR y 545, inc. 2º, COT). El acogimiento del recurso y la invalidación de la resolución obliga a imponer medida disciplinaria que incumbe al pleno del tribunal (art. 66, inc. 4º) y es apelable (art. 551, inc. 1º).</p>
	<p>5. Énfasis en el desarrollo de métodos preventivos de funcionamiento con el objetivo de evitar determinadas conductas que se entienden y han sido predefinidas como inadecuadas para un funcionario del Poder Judicial.</p>	<p>5. Entendiéndose que las medidas disciplinarias como mecanismos investigativos y sancionatorios actúan desde la excepcionalidad ante irregularidades, faltas u omisiones en el quehacer laboral, se requiere de un énfasis en el desarrollo de mecanismos y métodos preventivos, a fin de evitar conductas predefinidas como inadecuadas expuestas anteriormente. Esto implica evitar o mitigar la recurrencia a procesos disciplinarios a través de la diversificación y fortalecimiento de los métodos que buscan evitar o prevenir la comisión de estas conductas inadecuadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Queja de oficio: entre las faltas o abusos que no alcanzan a configurar un delito (art. 20 CP) se suelen distinguir aquellos derivados de negligencia o irregularidades en el cumplimiento de los deberes propios del cargo y la extralimitación de funciones, que los afectados pueden reclamar verbalmente y son constitutivos de la queja propiamente tal (art. 547) que pueden los tribunales ejercer de oficio (art. 538).
		<p>6. Entrega de responsabilidades y recursos a equipos internos o externos al Poder Judicial para el desarrollo e implementación de métodos preventivos del Régimen Disciplinario. Las acciones preventivas incluyen el desarrollo e implementación de programas de prevención que impliquen acciones de capacitación e información periódica a los funcionarios del poder judicial, e incluso programas de auditoría</p>	<p>Fijar los mecanismos que permitan una eficiente y efectiva de la función fiscalizadora.</p>

		preventiva, cuya periodicidad deberá ser definido por el órgano responsable.	
Compens. Y Beneficios	6. Funcionamiento con base en el principio de excepcionalidad, como mecanismo investigativo y sancionatorio, toda vez que las indisciplinas no deberían ser de ocurrencia habitual, asegurándose esto último a través del desarrollo de métodos preventivos.	1. Definición de procedimientos o implementación de una estructura o instancia institucional a cargo del Régimen Disciplinario, que distinga y separe las funciones y atribuciones de las facultades jurisdiccionales (instancia recursiva), en particular la revisión de fallos; evitándose que los Ministros de Corte deban tomar decisiones que afecten el desarrollo laboral de los jueces de primera instancia y, a su vez, hagan revisión de sus fallos	Modificaciones constitucionales y legales: Modificación Constitucional: Se modifica el Art N°82 de CPR Modificaciones legales: Art N°3, N°535 y N°540 del COT.

5.3 Cambios de Gestión

En relación a los cambios relacionados con la gestión, vale decir, cambios administrativos o que no requieren de manera exclusiva una modificación legislativa, se enuncian de igual manera que el formato anterior con el fin de facilitar su lectura.

Se aprecia en la primera columna los componentes trabajados, incorporando a los subsistemas de Recursos Humanos, el Modelo de Regulación Estatuaria, el ingreso de Bienestar y la separación con el Régimen Disciplinario. Posteriormente, en las columnas siguientes se explicitan las políticas y los cambios específicos que conlleva cada política, expuestos también en el informe. Por último, y la diferenciación con la tabla anterior, expone los cambios que se deben realizar de manera constitucional a través de las personas. Se especifica que si bien algunos requieren también de una modificación normativa, para poder realizar un cambio efectivo se deben considerar también estas sugerencias como propuestas organizacionales a corto y mediano plazo.

En síntesis, muchos de los cambios que se proponen responden a más de un cambio, como es el caso de los indicadores de complejidad de tribunales, los criterios de movilidad horizontal, o el rediseño de procesos tanto en temáticas de ingreso como capacitación y evaluación. Finalmente, es importante recordar que aparecen como una guía a tener en cuenta para acotar las brechas existentes hoy entre lo que se propone y el escenario actual, por tanto estos cambios o indicaciones deben considerarse en un horizonte temporal de corto a mediano plazo, asumiendo también la gradualidad de muchas de estas intervenciones, específicamente desde aquellas que tienden a integrar la gestión de los procesos en poder de la CAPJ, como organismo técnico y competente para encabezar y asumir la responsabilidad de muchos de estos elementos.

Finalmente, como fuere indicado en el Informe II los cambios en la gestión de personas que se identifican en este apartado determinarían una nueva forma de organizar la estructura de personas del Poder Judicial. Este cambio, en la identificación de los procesos, da cuenta finalmente un cambio en la estructura de la cadena de valor, toda vez que éstos imponen una estructura centralizada y unitaria en la gestión de personas en sus componentes y relaciones más importantes. Esto requiere considerar que la información relevante que se levante en cada uno de los componentes debe ser sistematizada por parte de un organismo central a cargo de las políticas, y su posterior análisis para el mejoramiento continuo de los procesos en la gestión de los recursos humanos.

Componente	Políticas	Cambios Específicos / Efectos Prácticos	Cambios en la Gestión
Modelo de Regulación Estatuaria	1. La estructura se entiende al servicio de la gestión de personas de la organización. Sólo así se convierte en un eje ordenador para la gestión de personas del Poder Judicial, que no obstante ser flexible y versátil, evoluciona con los cambios que experimenta la organización, la tecnología, la organización del trabajo.	1. La eliminación de la territorialidad como criterio exclusivo para el ascenso en los diferentes escalafones. Los tribunales serán categorizados de acuerdo a un conjunto de criterios para determinar su complejidad (tipos de causas, ingresos totales de causas, número de causas por juez, personal de apoyo por juez, entre otras), de forma que sean asociados a criterios de desempeño y escala de movilidad basada en la adquisición de experiencia.	Elaboración de índice que categorice, según su complejidad, la tipología de tribunales. El índice debiera constituir un instrumento compuesto de distintos indicadores; entre los posibles: <ul style="list-style-type: none"> - tipos de causas, - ingresos totales de causas, - número de causas por juez, - personal de apoyo por juez, - otras. Definir criterios de movilidad horizontal (nivel) y vertical (categoría o escalafón). <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Conocimiento. - Capacitación. - Motivación. - Habilidades. - Resultados (estadísticas) - Otros.
	2. La diferenciación de escalafones en torno a la función jurisdiccional permite que las funciones de apoyo puedan exhibir mayores niveles de flexibilidad y un tratamiento diferenciado, consistente con criterios de pertinencia, relevancia y adecuación al tipo de apoyo que realizan.	2. Tomando en cuenta que la propuesta en estos términos, suprime el criterio de territorialidad para los ascensos, en su lugar considera que los ascensos en un cargo estarían asociados al desempeño del funcionario y su capacidad para avanzar en niveles de experticia, claramente especificados, con indicadores, criterios y rúbricas predefinidas en cada nivel (por categoría). Con esa información, el funcionario, conocerá la ruta y los estándares que se esperan para su evolución dentro de una función. El paso de un nivel a otro será a partir de la evaluación que se realice, en periodos definidos, donde el funcionario someta sus antecedentes a	

		evaluación. Por esta razón, el ascenso es del funcionario y no del cargo, pues lo que se espera es que el funcionario evolucione en un cargo, por lo tanto el nivel adquirido es individual e intransferible.	
	3. Los cambios entre categorías tendrán el requisito de la concursabilidad. De otro lado, los cambios de nivel estarán vinculados a la persona, considerando para ello un conjunto de criterios, asociados al desempeño: experiencia, conocimientos, habilidades, motivación por el desarrollo profesional y comportamiento ético.	3. La creación de niveles asociados a las categorías como criterio de movilidad que permiten el desarrollo individual en un cargo, asociado a un conjunto de aspectos que se evaluarán para ascender a un nivel superior dentro del cargo.	
	4. La estructura, que considera un conjunto de escalafones, categorías y niveles, permitirá asociar, definir y focalizar el tipo de compensación para cada cargo. Dentro de ellas, se considerarán bandas salariales asociadas a cada escalafón y sus respectivas derivaciones	4. Establecer criterios específicos para cada escalafón según las categorías propuestas. Esto implica además, adecuar los niveles y categorías de forma más precisa, de acuerdo al escalafón.	<p>Describir los cargos asociados a cada escalafón y sus perfiles asociados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir funciones - Definir criterios de entrada (habilidades, conocimiento, actitudes y otras características). - Definir los niveles asociados a cada categoría, en función de la descripción de cada cargo. - Explicitar posición del cargo en la estructura de la organización y posibilidades de desarrollo.

	en categorías y niveles.		
		5. Definir criterios de perfiles de cargos simples, tipificados y públicos que tengan por fin permitir la movilidad. Sin que necesariamente de cuenta de la territorialidad y grado en la escala de remuneración.	<p>Desarrollo de Perfiles de cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de estudio de cargos. - Tipificación de tribunales. - Procedimiento de Validación y de comunicación interna.
		6. Ajustar y actualizar los cargos a los procesos de las reformas ya en plena consolidación. Se impone la estandarización de los perfiles de cargo y su actualización, de acuerdo con los procesos de reforma, junto a la eliminación de cargos que perdieron vigencia. Ello se fundamenta en el cambio de los procedimientos escritos a otros eminentemente orales, la transformación y modernización de los métodos de gestión y administrativos de los tribunales, la pérdida y obsolescencia de ciertas funciones auxiliares de la administración de justicia que es necesario reubicar.	<p>Describir los cargos asociados a cada escalafón y sus perfiles asociados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir funciones - Definir criterios de entrada (habilidades, conocimiento, actitudes y otras características). - Otros - Definir los niveles asociados a cada categoría, en función de la descripción de cada cargo. - Explicitar posición del cargo en la estructura de la organización y posibilidades de desarrollo. <p>Desarrollo de Perfiles de cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de estudio de cargos. - Tipificación de tribunales. - Procedimiento de Validación y de comunicación interna. <p>Gestión de capacitación y apoyo para profesionales que serán reubicados: periodo de integración de nuevas funciones, e inducción al puesto de trabajo.</p>

Componente	Políticas	Cambios Específicos / Efectos Prácticos	Cambios en la Gestión
Ingreso	1. El área de Recursos Humanos de la CAPJ será responsable de la estrategia, mecanismos y herramientas de atracción, selección, nombramiento e inducción para todos los funcionarios del Poder Judicial.	1. Responsabilidad del proceso asumida por un organismo técnico supervisado por la CAPJ, desde el reclutamiento hasta la entrega de postulantes, como también de la planificación de la dotación que estime cantidad de cargos que se puedan abrir en un periodo determinado. El organismo técnico, podrá estar constituido por comisiones de evaluación; en el caso del nombramiento de jueces, este organismo técnico estará compuesto por Ministros de Cortes de Apelaciones distintos a la región a la que postula el candidato y por cualquier otro criterio que resguarde los principios de la política en Materia de Ingreso y Nombramiento.	<p>Capacitación y supervisión para la CAPJ en materias de ingreso, que vele por establecer los lineamientos base para ser seguidos por los organismos técnicos respectivos en los diferentes procesos.</p> <p>Rediseño del Proceso de evaluación psicolaboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de flujo optimizado (etapas, responsables e insumos de entrada y salida). - Elaboración de perfiles de selección estandarizados. - Definición de instrumentos. - Definición de estándares de implementación del proceso (plazos, recursos, instrumentos, etc.) - Diseño e implementación de mecanismos de control y seguimiento. <p>Creación de organismos técnicos para el nombramiento de jueces (Comisión de Selección u otra estructura similar):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil de integrante de la comisión. - Selección de los integrantes. - Capacitación de los integrantes en las herramientas de evaluación.
	2. Procesos de reclutamiento y evaluación psicolaboral estandarizados, transparentes y	2. Perfiles de cargo validados y comunicados de manera simple y comprensible por sus ocupantes. <ul style="list-style-type: none"> o Perfiles coherentes con los conocimientos, habilidades, actitudes y tareas que demanda 	<p>Desarrollo de Perfiles de cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de estudio de cargos. - Tipificación de tribunales. - Procedimiento de Validación y de comunicación

	centralizados, orientados a seleccionar a los mejores postulantes para desempeñarse en dichos cargos.	cada cargo, alineados a la estrategia del Poder Judicial, confeccionados por equipos liderados por la CAPJ con actores relevantes para cada puesto. Estos requieren ser perfiles dinámicos, con posibilidad de ajuste según cambio en el contexto.	interna.
	3. Basándose en los criterios de la norma ISO 10.667, se garantizan los principios de igualdad, mérito y capacidad, en relación a los criterios, etapas y condiciones del proceso, su comunicación y nombramiento.	3. El Poder Judicial debe desarrollar procesos de reclutamiento activos que propendan a atraer diversos talentos al PJ y que comuniquen la visión del Poder Judicial más allá de su publicación oficial, como por ejemplo, páginas web especializadas, ferias académicas y otras fuentes de atracción.	Rediseño del proceso de reclutamiento: <ul style="list-style-type: none"> - Definición de la oferta de Valor de los cargos del Poder Judicial. - Identificación de las fuentes de reclutamiento. - Identificación de actores y socios estratégicos responsables como herramientas y mecanismos de atracción - Diseño de estrategias comunicacionales para el entorno.
	4. La estructura, que considera un conjunto de escalafones, categorías y niveles, permitirá asociar, definir y focalizar el tipo de compensación para cada cargo. Dentro de ellas, se considerarán bandas salariales asociadas a cada escalafón y sus respectivas derivaciones en categorías y niveles.	4. Procesos de evaluación psicolaboral sometidos a normas de calidad, ajustado a los estándares de la ISO 10.667. <ul style="list-style-type: none"> o Mecanismos, instrumentos, evaluadores y ponderaciones diferenciados entre los escalafones, atendándose a las normas de la ISO 10.667 o A partir de los postulantes ya formados por la Academia Judicial, un organismo técnico propone – de acuerdo a los requerimientos de dotación – una terna o quina (según el caso) que la Corte de Apelaciones revisa y aprueba a los candidatos para efecto de su nombramiento. o Decisiones finales corresponden a la jefatura directa la cual debe respetar los 	Área de Recursos Humanos deberá fortalecer una estructura interna que sea capaz de: <ul style="list-style-type: none"> - Definir los procesos específicos para el reclutamiento (atracción), la evaluación psicolaboral (selección) y el nombramiento en el PJ. - Definir instrumentos y metodologías de seguimiento y control de los procesos. Definir una estructura interna que sea responsable del control y seguimiento (lógicas matricial o por definición de clientes internos u otra). Diseñar el mecanismo de concursabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Criterios de postulación

		<p>criterios técnicos que fundamentan los candidatos presentados. En el caso del escalafón jurisdiccional, corresponderá esta función a la Corte Suprema, asesorada por el organismo competente de la CAPJ.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ En el caso de los nombramientos de jueces en concursos en los que estos participan para desempeñarse en un nuevo tribunal, la CAPJ deberá supervisar la realización de un proceso de evaluación, realizado por un organismo técnico compuesto por Ministros de Cortes de apelaciones distintos a la región de origen y de postulación. Esta comisión deberá considerar la revisión de los antecedentes de los postulantes (Evaluación del Desempeño, Capacitación, Motivación, estadísticas) y la evaluación de las habilidades y los conocimientos requeridos para el cargo, según el perfil definido para el cargo. Será la CAPJ quien suministre las pautas e instrumentos de evaluación, el Perfil del cargo que deberá ser proveído y la respectiva capacitación de los evaluadores y miembros de la comisión de evaluación. ○ El resultado de este proceso, deberá traducirse en un una lista de prelación, fundamentada según los resultados del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de evaluación - Comisión de evaluación. <p>Definición del flujo (paso, plazos, responsables, etc.)</p> <p>Rediseño del Proceso de evaluación psicolaboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de flujo optimizado (etapas, responsables e insumos de entrada y salida). - Elaboración de perfiles de selección estandarizados. - Definición de instrumentos. - Definición de estándares de implementación del Proceso (plazos, recursos, instrumentos, etc.) - Diseño e implementación de mecanismos de control y seguimiento. <p>Creación de organismos técnicos para el nombramiento de jueces (Comisión de Selección u otra estructura similar):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil de integrante de la comisión. - Selección de los integrantes. - Capacitación de los integrantes en las herramientas de evaluación.
		<p>5. Proceso de notificación será responsabilidad del área de Recursos Humanos de la CAPJ, quien autorizará el ingreso e incorporación al nuevo cargo del postulante – sea externo o</p>	<p>Definición del proceso asociado. Se sugiere esta labor sea responsabilidad del área de administración de personal de Recursos Humanos de la CAPJ. Esto debiera implicar:</p>

		<p>interno – comunicando el plazo en el que las nuevas funciones deben ser debidamente ejercidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de carta de oferta según cargo. - Diseño de procedimiento para solicitud de documentación necesaria para incorporación formal. - Validación de la documentación requerida. - Otros.
		<p>6. Criterios de selección e ingreso deben ponderar de manera balanceada las actitudes y aptitudes del cargo junto a la formación académica y experiencia pasada requerida, definidos técnicamente y estandarizables en sus etapas y condiciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Prueba de conocimientos para postular a un cargo determinado será responsabilidad administrativa del área de Recursos Humanos. No obstante, la confección del instrumento en materias jurisdiccionales será responsabilidad de la Academia Judicial, la que debe alinearse a los lineamientos estratégicos del Poder Judicial, validada en conjunto por el área de Recursos Humanos. o Evaluación de postulantes con instrumentos psicolaborales objetivos, válidos y con evidencia de predicción del desempeño. 	<p>Diseño de instrumentos de evaluación psicolaboral que considere criterios basados en evidencia para cargos similares.</p> <p>La CAPJ deberá definir los instrumentos y ponderación, según lo definido por la Norma ISO 10.667, principalmente en lo referido a la confiabilidad y validez de las pruebas utilizadas.</p> <p>Diseño de instrumento de evaluación de contenidos específicos (pruebas de conocimiento).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de expertos. - Construcción de ítems / pruebas (establecimiento de criterios de confiabilidad y validez) - Diseño de proceso de aplicación. <p>Lineamientos de construcción, en el caso que sea la Academia la que construya los instrumentos de conocimientos específicos.</p>
		<p>7. Proceso de inducción distinguible en dos momentos formales: a) inducción institucional, que dé cuenta de lineamientos estratégicos de la organización, canales de comunicación, valores institucionales, temáticas</p>	<p>CAPJ a cargo del diseño de curso o módulos de inducción que incorpore información de la institución (objetivos, asuntos prácticos, etc.) y del puesto de trabajo. Esto es: objetivos del puesto; proceso de trabajo; estructura y</p>

		<p>administrativas, entre otros, a cargo de Recursos Humanos; y b) inducción al puesto de trabajo de manera individual y asumida por la jefatura del cargo, o bien, un miembro del equipo de mayor experiencia en el mismo cargo. Eventualmente para algunos cargos se diseñará un sistema de mentoring o acompañamiento al nuevo trabajador en cumplimiento de sus funciones por un periodo establecido de tiempo.</p>	<p>dependencia; expectativas de resultados, mecanismos de evaluación, etc.</p> <p>Implica el diseño instruccional del curso o módulos, sobre la base de información actualizada. De este diseño se establecerá la modalidad óptima en función del cargo.</p>
		<p>8. Estudio de dotación como responsabilidad del área de Recursos Humanos, que se realizará de manera periódica, y contemplará un estudio del Poder Judicial y de los diferentes organismos que la componen, basándose en los mismos lineamientos y principios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación y análisis de la dotación como parte indisociable del estudio de dotación, responsabilidad del área de Recursos Humanos, y que debe considerarse como antecedente relevante para las tomas de decisión de ingreso, movilidad y desvinculación en los diferentes organismos del Poder Judicial. 	<p>Diseño de estudio periódico de dotación en los distintos escalafones y categorías.</p> <p>Planificación anual de la dotación para determinar las decisiones de movilidad, ingreso y desvinculación.</p>

Componente	Políticas	Cambios Específicos / Efectos Prácticos	Cambios en la Gestión
Capacitación y Desarrollo	1. Los procesos de capacitación estarán orientados a la formación de jueces, profesionales y empleados, vinculados con procesos de desarrollo en el puesto de trabajo y alineados con los objetivos estratégicos del Poder Judicial. Existirán actividades de capacitación orientadas a habilitar a los funcionarios para desempeñarse de manera correcta en sus actuales funciones, otras para mejorar su rendimiento y algunas consideradas como requisito previo para postular a una función diferente a la que ejerce en la actualidad.	1. Proceso sistemático de Detección de Necesidades de Capacitación, asumido por la Corporación Administrativa del Poder Judicial, con instrumentos y herramientas estandarizadas y transparentes; coherentes con los objetivos estratégicos, con las necesidades que imponen las reformas, y con las singularidades de cada estamento.	Determinación de procedimientos para la realización de detección de necesidades capacitación (DNC) que considere: <ul style="list-style-type: none"> - Definiciones y objetivos estratégicos del Poder Judicial. - Objetivos y metas para las áreas de trabajo utilizada como unidad de análisis (i.e. tribunales, según su clasificación de complejidad). - Diseño del método de levantamiento y los respectivos instrumentos. - Formar y preparar a especialistas de capacitación para que sean los encargados de levantar esta información y traducirla correspondientemente en Objetivos de Desempeño, asociado con las necesidades posibles de resolver a través de la capacitación.
	2. En particular, considerando la importante diferencia existente entre los conocimientos,	2. Planificación de cursos desde una entidad centralizada asumida por el área de Recursos Humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, responsable de generar y supervisar una oferta de cursos para	Formulación anual de un Plan de Capacitación, elaborado según lo identificado en el proceso de DNC. El eje para la formulación de los cursos que se desprendan de este plan, lo deben constituir los objetivos de aprendizaje, que se

	<p>habilidades, destrezas y actitudes que existen entre un juez y un ministro, se propone la creación de una instancia formadora que constituya un requisito fundamental para postular al cargo. Esta nueva instancia deberá estar a cargo de la Academia Judicial.</p>	<p>responder a las diferentes necesidades. Esta planificación deberá considerar actividades para todas las unidades.</p>	<p>corresponde con los comportamientos que es necesario fortalecer para el correcto desempeño en el puesto de trabajo.</p> <p>El Plan anual de capacitación, deberá considerar, entre otros, los productos que generan los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de desarrollo en el puesto de trabajo. - Plan de formación de Ministros. - Diseño curricular de módulos o cursos - Evaluación de la implementación del plan. - Plan de mejora. -
	<p>3. Existirá una planificación centralizada y unitaria anual, coherente con las políticas de Recursos Humanos y que responde a la estrategia del Poder Judicial en tanto servicio y calidad de justicia hacia los usuarios, contribuyendo al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de todos los funcionarios del Poder Judicial. La planificación debe estar acorde a las necesidades detectadas</p>	<p>3. La nueva instancia de formación para jueces que aspiran al cargo de Ministro tomará en consideración los antecedentes de formación previo (no sólo la asistencia, sino que la evaluación lograda), pero requerirá necesariamente la postulación formal y la rendición de pruebas estandarizadas de conocimientos técnicos, aplicación de pruebas o test que permitan determinar las habilidades o destrezas básicas para ingresar a esta instancia de formación. La decisión final acerca de los postulantes aceptados, deberá ser adoptada por una estructura o instancia institucional que integre a representantes de los más altos niveles de la organización. Sus decisiones se basará en los criterios técnicos proporcionados por los antecedentes de la postulación y pruebas, y serán fundados en criterios preestablecidos.</p>	<p>Diseño del plan de formación de ministros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir el cargo y el perfil asociado: Definir funciones, criterios de entrada (habilidades, conocimiento específicos y generales, actitudes y otras características), Otros. - Identificar niveles de desarrollo de las funciones asociadas al puesto de trabajo - Definición de instrumentos de medición de características de entrada. - Definición de estándares de implementación del Proceso (plazos, recursos, instrumentos, etc.) - Diseño de logros de aprendizaje del Plan de Formación. - Diseño de la secuenciación de logros de aprendizaje. - Definición de módulos o cursos

	<p>para otorgar herramientas que propendan a potenciar fortalezas, superar deficiencias y contribuir al desarrollo de la organización en el ámbito del mejoramiento de la gestión interna.</p>		<p>(objetivos, logros de aprendizaje que se hace cargo, horas lectivas, modalidades pedagógicas, modalidades de evaluación, otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de malla curricular del plan de formación de Ministros - Evaluación de la aplicación, según estándares definidos por la evaluación de la capacitación. - Plan de mejoras, considerando la información levantada a propósito de los datos recogido como parte de la evaluación de las acciones de capacitación (reacción, aprendizaje e idealmente transferencia).
	<p>4. La planificación centralizada, considera como un antecedente relevante, junto a la consecución de los objetivos estratégicos, la evaluación que las jefaturas directas hagan de las profesionales y empleados bajo su supervisión, respecto de áreas que se deban fortalecer. Estas áreas de mejora, deben estar orientadas a conseguir de manera sistemática mayor eficacia y eficiencia en el desempeño de sus</p>	<p>4. La nueva instancia de formación para jueces que aspiran al cargo de Ministro deberá ser desarrollada en un tiempo que deberá ser definido por las instancias de capacitación respectivas; la decisión del curso, deberá estar tomada a partir de evidencia que justifique la duración óptima para la formación de Magistrados. Se sugiere que esta formación debiera ser no inferior a tres o seis meses, ya que en esta instancia de formación deberán ser incluidos no solo temas de conocimiento jurídico, sino que de toma de decisiones, supervisión, o desarrollo de habilidades personales. Se requerirá aprobar una evaluación final, que comprenda todos los aspectos tratados para poder estar habilitado para el cargo de Ministro. La cantidad de vacantes abiertas anualmente para esta instancia será definida por la CAPJ como parte</p>	<p>El diseño del modelo de formación de Ministros, deberá necesariamente contar con un procedimiento de evaluación que permita discriminar, por una parte aquellos Jueces que se encuentran habilitados para asumir el cargo de Ministro (tanto desde el punto de vista de las habilidades. Las actitudes y los conocimientos específicos) y para la mejora continua del modelo de formación. y de mejora continua de capacitación.</p> <p>Al igual que en el caso de la formación, los distintos módulos deben recoger los siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de ámbitos de evaluación: el diseño debe considerar, al menos la realización de evaluaciones relativas al ejecución del taller (Nivel de Reacción) y de aprendizaje que los que las personas

	<p>funciones y de aprovechar de la mejor manera posible los recursos destinados con este fin. Es decir, las acciones de capacitación deben vincularse al proceso de gestión del desempeño y ser parte de las conversaciones de retroalimentación.</p>	<p>del plan anual de capacitación.</p>	<p>que participan de la capacitación lograron, en relación a sus objetivos (Nivel de Aprendizaje). Idealmente, el diseño debiera propender a lograr la evaluación de lo aplicado en el puesto de trabajo (Nivel de Transferencia).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición y diseño de instrumentos de evaluación, de acuerdo a estándares que aseguren la comparabilidad de resultados y la gestión de estos. - Definición de indicadores, que permitan gestionar los resultados. El objetivo del uso de indicadores es poder, a la luz de los resultados de las evaluaciones, tomar decisiones de mejora del proceso de capacitación. En este punto, se hace importante indicar, que el área de capacitación debe desarrollar la habilidades y conocimientos técnicos de construcción de instrumentos y las habilidades y conocimientos para trabaja con bases de datos que agreguen los resultados. - Definición de responsabilidades y tareas asociadas a la evaluación, principalmente del área de capacitación de CAPJ. - Definición de mecanismos de evaluación y control de la aplicación de la evaluación como componente transversal al proceso de Capacitación.
	<p>5. Todas las acciones de capacitación deben considerar diferentes mecanismos de</p>	<p>5. La implementación de los cursos se ejecutará de manera diferenciada, según los estamentos a los cuales está destinado el curso; responsabilizándose la Academia Judicial de la</p>	<p>La implementación requerirá distinguir, aquellos conocimientos y habilidades propias del ámbito jurídico y jurisdiccional de aquellas otras, propias de la gestión de los puestos de trabajo. Para</p>

	<p>evaluación. Al menos las acciones de capacitación deben medir y gestionar la satisfacción producida en los participantes y el aprendizaje logrado. Eventualmente se avanzará en la medición del impacto producido sobre el rendimiento o desempeño de las personas en el puesto de trabajo y de cómo ello contribuye la gestión institucional respecto de la capacitación de jueces, profesionales y empleados.</p>	<p>habilitación y formación de jueces y funcionarios en materias judiciales; mientras que la CAPJ de otras materias propias de la gestión o administración, independiente del estamento al cual aplique. Por tanto, si bien la CAPJ será la responsable de la planificación centralizada de la oferta de capacitación, los cursos propiamente formativos del escalafón jurisdiccional será responsabilidad de la Academia Judicial, tanto en la definición de sus objetivos de desempeño, aprendizaje y correspondientes actividades de formación. En el caso del entrenamiento de conductas que mejoren el desempeño de los puestos de trabajo (en materias no jurisdiccionales), el diseño de la capacitación será responsabilidad de la CAPJ.</p>	<p>esto, la CAPJ deberá considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporar en los objetivos del área de Capacitación de la CAPJ y de la Academia Judicial los diferentes elementos de capacitación que se hará cargo cada cual. - Considerar descripciones de puestos de trabajo y de cargos actualizados. - Considerar la información actualizada respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes, contenida en los perfiles de cargo con los que cuenta el Poder Judicial. - Considera la planificación de la capacitación, resultado del proceso periódico de DNC. - El procedimiento debe incorporar la definición de acuerdo de servidos que defina el estándar esperado para la ejecución de la capacitación. Este instrumento debiera definir un y homologar las condiciones esperadas para la capacitación que realice la CPAJ (con recursos propios o contratados fuera del PJ) y la Academia (realizada con recursos propios y la contratada con organismos externos).
	<p>6. Los procesos de capacitación deben orientarse, adicionalmente, a apoyar de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural en que se vea involucrado el Poder Judicial.</p>	<p>6. Las instancias de Capacitación deberán identificar, sobre todo en el caso del Escalafón Jurisdiccional, las alternativas de formación y perfeccionamiento que se adecuen a los objetivos de aprendizaje definidos. Estos métodos pueden ir desde metodologías de aula con expertos externos al poder judicial, el entrenamiento de expertos internos como guías o mentores del aprendizaje de contenidos específicos, hasta la formación de</p>	<p>Diseño de las modalidades pedagógicas asociadas a los cursos generados como resultados de la DNC y de la planificación, coherentes con los logros de aprendizajes que instala cada módulo o curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La decisión específica respecto a qué tipo de dispositivo de capacitación, deberá ser definida según los objetivos de desempeño que se desprendan de los objetivos de

		<p>grupos colegiados (grupos de estudios, presentaciones temáticas, seminarios, etc.), que permitan el desarrollo del aprendizaje esperado, entre otros.</p>	<p>aprendizaje. Estos objetivos se conocen a partir del proceso de DNC. Esta definición corresponderá al área especializada de la CPAJ y de la Academia, según la información levantada en el proceso de Detección de Necesidades, y deberá formar parte de las condiciones de servicio, señaladas en el punto anterior.</p> <p>Introducción de módulos de capacitación que apoyen el cambio cultural y la innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar a propósito del proceso de DNC, el conjunto de habilidades y conocimientos vinculados con nuevos procesos, reformas posibles y mejoras a los procesos actuales que puedan implicar nuevas formas de realizar las tareas, nuevas formas de organización del trabajo, nuevas herramientas o instrumentos, aun cuando estos aún no estén desarrollados en el Poder Judicial.
		<p>7. Herramientas y procesos de evaluación de las capacitaciones estandarizados y afectas a la singularidad del curso si lo hubiere, responsabilizándose de la aplicación y gestión de los datos la misma entidad que implementa el curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Evaluación de reacción y aprendizaje para todas las actividades de capacitación. 	<p>Diseño del proceso de evaluación y de mejora continua de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de ámbitos de evaluación: el diseño debe considerar, al menos la realización de evaluaciones relativas a la ejecución del taller (Nivel de Reacción) y de aprendizaje que los que las personas que participan de la capacitación lograron, en relación a sus objetivos (Nivel de Aprendizaje). Idealmente, el diseño debiera propender a lograr la evaluación de lo aplicado en el puesto de trabajo (Nivel de

			<p>Transferencia).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición y diseño de instrumentos de evaluación, de acuerdo a estándares que aseguren la comparabilidad de resultados y la gestión de estos. - Definición de indicadores, que permitan gestionar los resultados. El objetivo del uso de indicadores es poder, a la luz de los resultados de las evaluaciones, tomar decisiones de mejora del proceso de capacitación. En este punto, se hace importante indicar, que el área de capacitación debe desarrollar la habilidades y conocimientos técnicos de construcción de instrumentos y las habilidades y conocimientos para trabaja con bases de datos que agreguen los resultados. - Definición de responsabilidades y tareas asociadas a la evaluación, principalmente del área de capacitación de CAPJ. - Definición de mecanismos de evaluación y control de la aplicación de la evaluación como componente transversal al proceso de Capacitación.
		<p>8. Se definirá una política explícita de participación de los funcionarios en actividades de capacitación. Entre otros, se considerará la asistencia requerida para poder aprobar la actividad, el resultado de la evaluación de aprendizaje y en algunos casos una evaluación de la implementación en el puesto de trabajo. No tendrá ningún impacto en el resultado de la capacitación la mera postulación o inscripción a una actividad.</p>	<p>Rediseño del procedimiento de postulación a capacitación, en función de la información levantada en los procesos periódicos de DNC. Esto implica, entre otros aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de criterios de selección, - Definición de requisitos de postulación, - Definición del resultado de capacitación y sus consecuencias en virtud de decisiones de corto y mediano plazo. Estos resultados

			deben ser considerados para las decisiones de los otros subsistemas.
		9. Gestión de base de datos de cantidad de inscritos, evaluaciones por estamento y unidad, cantidad de cursos ofrecidos, proveedores, horas de capacitación, evaluación de reacción y aprendizaje, evaluación en el puesto de trabajo, entre otros.	<p>Diseño de un sistema de gestión asociado al subsistema de capacitación, que entregue información para tomar decisiones de distintos niveles asociadas a los requerimientos de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implica contar con los conocimientos y habilidades que permitan el registro de información, su sistematización, la lectura de esta data y la elaboración de reportabilidad con foco en la toma de decisiones.
		10. Los resultados de las capacitaciones servirán de insumo también para evaluar a los proveedores externos o relatores internos de capacitación e incidirá en su elección en procesos futuros.	<p>El resultado agregado de la información que sea levantada a través de los distintos instrumentos de evaluación deberá permitir el diseño de un sistema de evaluación de proveedores que cumpla con la norma ISO 9001-2008.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implica la definición de estándares de servicio que definan los estándares esperados, los que deben ser comunicados oportunamente a los proveedores.

Componente	Políticas	Cambios Específicos / Efectos Prácticos	Cambios en la Gestión
Gestión del Desempeño	1. Sistema de Gestión del Desempeño orientado al mejoramiento y desarrollo de los funcionarios, considerando los objetivos de sus cargos, las necesidades estratégicas de la organización y sus propios espacios de mejora.	1. Diseño de metas de gestión establecidas por el área de trabajo del funcionario del Poder Judicial, a la luz de las actividades, tareas y funciones propias y concretas que debe realizar el trabajador en relación a lo descrito en su perfil de cargo. <ul style="list-style-type: none"> ○ Requieren ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y limitadas en un tiempo determinado. ○ Deben ser confeccionadas por el área de trabajo particular y apoyadas por el área de Recursos Humanos de la CAPJ, supervisando y atendiendo su vínculo con la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de mecanismo de elaboración de indicadores de desempeño por unidad de trabajo, que considere las actividades, tareas y funciones propias y concretas que debe realizar el trabajador en relación a lo descrito en su perfil de cargo. - Estos indicadores deben ser la base sobre la cual se definan las metas de gestión, sobre la base de un mecanismo definido por la CPAJ. - CAPJ deberá diseñar un método que permita la elaboración de metas de gestión que sean: alcanzables, realistas y acotadas a un determinado tiempo. - El método para la construcción de la metas debe ser construido por la CAPJ, y ser diseñado de tal manera que pueda ser utilizado por todas las áreas de trabajo. - En este punto, es fundamental el rol de formación en estas metodologías que deberá cumplir el área de especializada de CAPJ, con el apoyo del área de Capacitación de CAPJ. -
	2. Gestión del Desempeño incorpora un sistema de Evaluación del Desempeño supervisado y controlado por el área de Recursos Humanos de la CAPJ.	2. Desarrollo de instrumentos de evaluación objetivos, estandarizables y transparentes en su revisión, obedeciendo a diferentes criterios, como: conocimientos, muestras de trabajo, evaluaciones de jefatura directa y evaluación del usuario en conductas concretas y observables directamente vinculadas con la estrategia de la organización, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> - La implementación del Sistema de Evaluación del desempeño implica el desarrollo de instrumentos y de material que permita su utilización (manuales, apoyos didácticos en distintos soportes y espacios de entrenamiento que sean necesarios). - Estos instrumentos deben ser construidos considerando los objetivos de trabajo de las unidades y las particularidades de los cargos o de los grupos de cargos en relación a dichos objetivos. - Los instrumentos deberán ser estandarizados, lo

			<p>que quiere decir que su diseño debe permitir que sea aplicado el mismo tipo de instrumento en todos los casos, de tal suerte que pueda ser comparable la medición o el juicio que se realiza respecto del desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los instrumentos deberán considerar en su diseño el conjunto de conductas posibles de observar en el desempeño del puesto de este trabajo. El foco debe estar, por cierto de buscar en la mayor medida posible la objetivación de la apreciación del desempeño. Para esto, este diseño debe involucrar distintas fuentes de observación del desempeño, tales como conocimientos, muestras de trabajo, evaluaciones de jefatura directa y evaluación del usuario en conductas concretas y observables directamente vinculadas con la estrategia de la organización.
	<p>3. Mecanismos e instrumentos de la Gestión del Desempeño estarán regidos por criterios de evaluación objetivos, estandarizables, explícitos y transparentes, del entrenamiento de los funcionarios que cumplen funciones de supervisión y de evaluación; y de la</p>	<p>3. Diferenciación entre los mecanismos de evaluación para el escalafón de jueces en relación a los demás escalafones.</p>	<p>El diseño de gestión deberá abocarse a establecer un mecanismo de Evaluación del Desempeño propio para los Escalafones de Apoyo Profesional y Técnico y de personal Administrativo y de Apoyo Operativo; y otro para el Escalafón Jurisdiccional.</p> <p>Implica en ambos casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir el proceso de Evaluación para cada uno de los Escalafones. - Diseñar el conjunto de instrumentos asociados al proceso definido, para cada uno de los escalafones. Esto último implica considerar los distintos perfiles, ya sea por familias de cargos, o por otra agrupación, que permita identificar los aspectos que

	<p>supervisión de su aplicación según las normas y estándares definidos.</p>		<p>serán evaluados para cada una de estas agrupaciones de cargos; en el caso de los jueces, identificar los distintos tipos de perfiles involucrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer el mecanismo de construcción de metas e indicadores correspondientes a los equipos de trabajo y considerando los objetivos de los puestos de trabajo. - Establecer los roles de los participantes del Proceso. En este caso, definir el rol de los evaluadores y de los evaluados: <ul style="list-style-type: none"> o Para el caso de los funcionarios del Escalafón Jurisdiccional, definir el rol de los miembros de las comisiones de evaluación. <p>Para el caso del resto de los funcionarios del Poder Judicial, establecer el rol de sus jefaturas directas.</p>
	<p>4. Distinción según función en el Poder Judicial; definición de un mecanismo de evaluación propio para Jueces y otro para los funcionarios que realizan las labores de apoyo a la labor jurisdiccional, ya sea profesional u operativo, alineados con los perfiles de cargo respectivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o La evaluación del desempeño se estructurará sobre la base de la determinación y estandarización del perfil del rol del Juez en relación a competencias, funciones y desempeño esperado, y respecto a su participación y aporte de valor al Poder Judicial. El perfil que se alcance, puede diferenciar distintos tipos de jueces, en función de las diversas tareas que ejecuta, la complejidad o naturaleza de las mismas. Es a partir de esta definición que se establecerán los estándares de desempeño esperados para los jueces. 	<p>La CPAJ deberá definir los distintos perfiles de jueces. Para esto deberá considerar las distintas complejidades que implican los diversos tipos de juzgados. Esta diferencia puede darse a partir de evaluar complejidades distintas, ya sea por volumen de causas, tipo de causas, competencia del juzgado, población total, entre otras variables. Esta distinción deberá ser construida, considerando la información estadística ya existente, deberá identificar para el diseño y mejora continua del sistema de evaluación del desempeño de jueces.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> o Para el escalafón que ejerce la judicatura, 	<p>El perfil deberá permitir distinguir el conjunto de</p>

		<p>se realizará un sistema de evaluación de desempeño, diseñado e implementado como instancia de aprendizaje y mejora de la función propia de los jueces, que permita evaluar conductas concretas del perfil de referencia. Deberán ser consideradas conductas que hagan referencia tanto a proceso y resultados en la impartición de justicia.</p>	<p>comportamientos laborales esperados para cada tipo de perfil identificado. Estos comportamientos deben estar al servicio de realizar una evaluación de los jueces, cuyo foco sea la mejora del desempeño y el aprendizaje en el ejercicio del puesto de trabajo y sobre la base de las conductas que dan cuenta del comportamiento esperado como estándar de desempeño.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Esta evaluación se desarrollará de manera periódica, evaluándose por cohortes proporcionales y en razón de un tercio de jueces por año. Las cohortes serán escogidas a través de un mecanismo al azar, realizando este procedimiento la CAPJ. 	<p>La implementación del sistema de evaluación del desempeño de jueces debe definir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flujo de proceso, definiendo etapas y asignación de responsabilidades de cada etapa. - Determinar el mecanismo a partir del cual serán seleccionados los jueces que ingresen por cada cohorte de evaluación. Estos criterios, aun cuando sean definidos por el azar (a través de un método de selección de probabilidades) debe ser conocido, transparente y de fácil comprensión para los usuarios del sistema. - El diseño del procedimiento definido en el punto anterior, deberá ser implementado y supervisado por la CPAJ, de tal suerte de resguardar que la selección de las cohortes no deje a personas sin ser evaluados.
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Este sistema, centralizado y administrado por la CAPJ, evitará la arbitrariedad del evaluador a través de elaboración de instrumentos que permitan la observación de múltiples dimensiones del desempeño, por medio de distintas 	<ul style="list-style-type: none"> - La implementación del Sistema de Evaluación del desempeño implica el desarrollo de instrumentos y de material que permita su utilización (manuales, apoyos didácticos en distintos soportes y espacios de entrenamiento que sean necesarios).

		<p>fuentes: autoevaluación, evaluación de pares y jefaturas, muestras de trabajo, entre otras posibles (evaluación de los subalternos, y de usuarios). Estos distintos instrumentos deben ser capaces de dar cuenta de las dimensiones del perfil que dan cuenta del desempeño (motivación, contexto, habilidades, conocimientos y actitudes), con el fin de potenciar capacidades de los evaluados. Para esto, la CAPJ deberá confeccionar cursos de capacitación en metodologías de evaluación fundamentadas en la evidencia para quienes evalúen y en los instrumentos que se diseñen para la implementación de dicha evaluación. Esta capacitación está vinculada también a las posibilidades de ascenso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estos instrumentos deben ser construidos considerando los objetivos de trabajo de las unidades y las particularidades de los cargos o de los grupos de cargos en relación a dichos objetivos. - Los instrumentos deberán ser estandarizados, lo que quiere decir que su diseño debe permitir que sea aplicado el mismo tipo de instrumento en todos los casos, de tal suerte que pueda ser comparable la medición o el juicio que se realiza respecto del desempeño. - Los instrumentos deberán considerar en su diseño el conjunto de conductas posibles de observar en el desempeño del puesto de este trabajo. El foco debe estar, por cierto de buscar en la mayor medida posible la objetivación de la apreciación del desempeño. Para esto, este diseño debe involucrar distintas fuentes de observación del desempeño, tales como conocimientos, muestras de trabajo, evaluaciones de jefatura directa y evaluación del usuario en conductas concretas y observables directamente vinculadas con la estrategia de la organización. - La implementación del sistema de evaluación supone el diseño y ejecución del correspondiente entrenamiento de los evaluadores en el uso de los instrumentos de evaluación. Este entrenamiento supone la determinación de objetivos de aprendizaje cognitivos (conocer el instrumento y aprender su uso) y actitudinales (motivar el uso del instrumento en el sentido y fin de
--	--	---	---

			<p>aprendizaje y mejora continua del sistema de evaluación). Al mismo tiempo supone que la CPAJ defina un mecanismo periódico de calibración de los distintos evaluadores, de modo de reducir la variabilidad de evaluaciones respecto a desempeños similares.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ○ El comité evaluador se conformará al azar al momento de la evaluación, entre los dos tercios de los jueces restantes. Las condiciones para que estos formen parte del grupo de jueces evaluadores serán: estar dentro de los mejor evaluados y cuyos niveles de desarrollo sean de "Maestro" y "Experto". El desempeño de cada evaluado será observado por tres jueces de la misma región, considerando como condición que en cada comisión deberá haber un juez de la misma competencia del evaluado, más otros dos que cumplan con los requisitos anteriores. 	<p>La CPAJ deberá determinar el mecanismo a partir del cual serán seleccionados los jueces que formarán parte de las comisiones de evaluación. Estos cuerpos colegiados serán elegidos según:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un método probabilístico que asegure que estos jueces sean escogidos al azar. - Los jueces que conformen las comisiones de evaluación, deberán: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estar dentro de los mejor valorados en el proceso de evaluación anterior. ○ Contar con la categoría Maestro o Experto correspondiente a la categoría de Juez. <p>CAPJ deberá diseñar un dispositivo de entrenamiento de los Jueces que formen parte de estas comisiones, de acuerdo a los instrumentos utilizados. El diseño supondrá, además, vincular esta capacitación y el ejercicio de evaluación y retroalimentación a opciones de ascenso o movilidad, vinculando este proceso con el componente de Nombramiento del Subsistema Ingreso.</p>
		<p>4. Para el resto de los escalafones, la evaluación del desempeño debiera considerar la</p>	<p>La implementación para los escalafones no Jurisdiccionales, supone:</p>

		<p>implementación de un componente periódico de retroalimentación, que considere criterios e instrumentos estandarizados y definidos centralmente, constituyéndose en uno de los insumos relevantes para identificar espacios de mejora y de desarrollo de los funcionarios para el logro de los objetivos estratégicos del Poder Judicial. La responsabilidad de la aplicación de esta evaluación será de cada jefatura o supervisor directo que tenga conocimiento cercano del desempeño del funcionario evaluado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los criterios de evaluación para cada cargo o grupo de cargos según los perfiles de los cargos. - Establecer las metas por área, contra las cuales se observara el aporte del desempeño del funcionario. - Diseñar los instrumentos que corresponde, consistentes con el proceso diseñado, con los criterios de evaluación definidos y con los estándares contra los cuales será contrastado dicho desempeño. - Establecer las distintas etapas de evaluación del desempeño, considerando para esto, los criterios generales definidos por el Servicio Civil, determinando las responsabilidades de los distintos actores que participan de él.
		<p>5. Desarrollo de procesos de retroalimentación a cargo del supervisor y comunicación a través de instancias de conversación entre jefaturas o supervisores directos y trabajador. Esta instancia debiera permitir el ajuste de expectativas entre ambos y la definición de las metas acordadas mutuamente, a partir de un procedimiento regulado, cuyo estándar esté definido por el sistema de evaluación y cuyas metas estén al orden de las expectativas de unidades de trabajo. Se sugiere la implementación de un sistema periódico de retroalimentación que permita el compromiso bilateral de metas, el monitoreo y posterior feedback orientado al desarrollo y la mejora continua.</p>	<p>La incorporación de una instancia de Feedback formal, establecida como requisito de la evaluación del desempeño, implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar su aplicación, a través de una guía equivalente para todas las jefaturas. - Incluir como parte de los criterios de evaluación de las jefaturas la realización de feedback, según los criterios de realización establecidos por la CPAJ. - Formar a las jefaturas directas a cargo de la evaluación del desempeño, en habilidades de feedback. - Diseñar un mecanismo de control y seguimiento de esta actividad de gestión del desempeño.

Componente	Políticas	Cambios Específicos / Efectos Prácticos	Cambios en la Gestión
Régimen Disciplinario	1. Funcionamiento con base en el principio de excepcionalidad, como mecanismo investigativo y sancionatorio, toda vez que las indisciplinas no deberían ser de ocurrencia habitual, asegurándose esto último a través del desarrollo de métodos preventivos.	1. Definición de procedimientos o implementación de una estructura o instancia institucional a cargo del Régimen Disciplinario, que distinga y separe las funciones y atribuciones de las facultades jurisdiccionales (instancia recursiva), en particular la revisión de fallos; evitándose que los Ministros de Corte deban tomar decisiones que afecten el desarrollo laboral de los jueces de primera instancia y, a su vez, hagan revisión de sus fallos	No corresponde definir acciones de Gestión
	2. Función y atribuciones del Régimen Disciplinario se definen como incompatibles con la función jurisdiccional (recursiva), con el fin de evitar cualquier riesgo de afectar la independencia jurídica de los jueces de primera instancia.	2. Revisión y formulación, o reformulación, de procedimientos disciplinarios de manera tal que se ciñan estrictamente a los principios de un debido proceso. En este sentido, los procedimientos disciplinarios, dadas las consecuencias que estos tienen en la vida laboral de los funcionarios, deben desarrollarse bajo los preceptos que regulan un proceso adecuado, de manera tal que cuenten con la legitimidad necesaria para todos los involucrados.	No corresponde definir acciones de Gestión
	3. Herramientas del Régimen Disciplinario aplicables con el respeto a los principios constituyentes de un debido proceso, regulador y	3. Revisión, análisis y explicitación de las principales y más habituales causales de sanciones disciplinarias (tipificación), sobre la base de la pre existencia en relación a antecedentes para futuros procesos, y comunicable y comprensible para todos los funcionarios del Poder Judicial.	- Generación de comité con competencia para realizar estudio interno y análisis de las principales causas de indisciplina del Poder Judicial, cuyos resultados sean comunicados de manera transparente y oficial a todos los funcionarios del Poder Judicial, con el fin de elaborar planes de acción a futuro.

	legitimador de la labor jurisdiccional.		
	4. Herramientas disciplinarias aplicables sobre la base de normas, procedimientos y medidas pre existentes, y conocidas; entendiéndose por la pre existencia que estas herramientas no sean elaboradas y ejecutadas a propósito de determinados casos, sino que sean antecedentes a éstos; y, por conocidas, que sean públicas y comprendidas por todos los funcionarios.	4. Revisión, análisis y explicitación de los procedimientos y medidas sancionatorias, similar al punto anterior, basándose en la pre existencia y en la transparencia de estas.	<ul style="list-style-type: none"> - Explicitación de los procedimientos y medidas a considerar para los efectos mencionados anteriormente por dicho comité u otra estructura, y comunicados a través de vías oficiales para todos los funcionarios. - Generar una estructura comunicacional del departamento responsable del Régimen Disciplinario que comunique las normativas que rigen el régimen administrativo, a través de secciones en revistas institucionales, mails corporativos, fichas de diario mural, u otras herramientas que aseguren la comunicación periódica y a través de un canal directo para con los funcionarios.
	5. Énfasis en el desarrollo de métodos preventivos de funcionamiento con el objetivo de evitar determinadas conductas que se entienden y han sido predefinidas como inadecuadas para un funcionario del Poder Judicial.	5. Entendiéndose que las medidas disciplinarias como mecanismos investigativos y sancionatorios actúan desde la excepcionalidad ante irregularidades, faltas u omisiones en el quehacer laboral, se requiere de un énfasis en el desarrollo de mecanismos y métodos preventivos, a fin de evitar conductas predefinidas como inadecuadas expuestas anteriormente. Esto implica evitar o mitigar la recurrencia a procesos disciplinarios a través de la diversificación y fortalecimiento de los métodos que buscan evitar o prevenir la	<p>Diseño e implementación de metodologías de capacitación e información (comunicación organizacional), dirigida a los funcionarios del Poder Judicial, que implique la difusión de los comportamientos esperados, los mecanismos y sanciones asociados al Régimen Disciplinario del Poder Judicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implica el diseño de este espacio de formación y comunicación y de la evaluación de sus contenidos, en virtud de los aspectos que pudieran variar respecto de los

		comisión de estas conductas inadecuadas.	comportamientos esperados.
		6. Entrega de responsabilidades y recursos a equipos internos o externos al Poder Judicial para el desarrollo e implementación de métodos preventivos del Régimen Disciplinario. Las acciones preventivas incluyen el desarrollo e implementación de programas de prevención que impliquen acciones de capacitación e información periódica a los funcionarios del poder judicial, e incluso programas de auditoría preventiva, cuya periodicidad deberá ser definido por el órgano responsable.	El desarrollo de las auditorías implica la definición de un programa anual de auditoría, cuyos contenidos deberán quedar definidos por la instancia del poder Judicial encargada de realizar dicho proceso.

Componente	Políticas	Cambios Específicos / Efectos Prácticos	Cambios en la Gestión
Compens. Y Beneficios	1. Incluir como elemento del proceso de planificación integral en la gestión de personas un conjunto de compensaciones e incentivos, de modo que estén alineados con la misión y cumplan criterios de efectividad para el reclutamiento, retención y mejoramiento de la calidad de los desempeños de los funcionarios del Poder Judicial.	1. Integración de compensaciones e incentivos en una política integral requiere de mecanismos innovadores y efectivos.	Diseñar compensaciones y mecanismos de inclusión en los diferentes ámbitos: <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de Planificación integral - Gestión del desempeño - Capacitación - Movilidad y desarrollo - Otros. Diseñar mecanismos de coordinación y comunicación que cumplan con los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Integrales y comprehensivos - Interaccionan claramente con otros procesos - Alineados en una óptica de mejora continua - Que contengan instrumentos de evaluación de resultados e impacto
	2. Compensaciones como característica central para promover la movilidad horizontal al interior del Poder Judicial, asociadas a características de la función y responsabilidad de cada cargo, en base a criterios objetivos y conocidos previamente.	2. El proceso de planificación debe realizarse de manera integral e integrar los mecanismos de compensaciones e incentivos; lo que implica cambiar la forma en que se realiza hoy por un enfoque de procesos y orientación a la calidad.	Definir la Planificación de incentivos en una dirección de mejora continua; considerando los outputs arrojados por los mecanismos de control, de evaluación de resultados y de impacto que se derivan de la aplicación de los incentivos en el tiempo.
	3. Establecer un rango o banda salarial, dentro de una estructura	3. Mecanismos de coordinación y comunicación fluidos entre los subsistemas de compensación, capacitación, gestión del	Diseñar mecanismos de coordinación y comunicación que cumplan con los siguientes criterios:

	<p>organizacional flexible. La banda salarial estará asociada dentro de un escalafón a la categoría y dentro de esta se vinculará con cada nivel establecido en la categoría. Ello se explica desde la propuesta de estructura que establece para los escalafones, un conjunto de categorías y estas a su vez, se asocian a distintos niveles. Por tanto la banda se establecerá entre el nivel inferior y el nivel superior de la categoría (Nivel 5 al Nivel 1).</p>	<p>desempeño, y gestión del desarrollo, alineados con la gestión de Recursos Humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integrales y comprensivos - Interaccionan claramente con otros procesos - Alineados en una óptica de mejora continua - Que contengan instrumentos de evaluación de resultados e impacto
	<p>4. Política de incentivos flexible en el tiempo y capaz de promover conductas específicas asociados a objetivos organizacionales determinados.</p>	<p>4. Incorporar en la toma de decisiones del sistema de remuneraciones, estudios basados en evidencias, de modo de que obedezcan a una realidad y se perfilen de manera coherente con los objetivos estratégicos del Poder Judicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Incorporar en las decisiones de las compensaciones para zonas aisladas o extremas, estudios acerca del costo de vida en aquellos lugares, de modo que exista una relación coherente entre 	<p>Diseñar mecanismos de evaluación de incentivos y compensaciones. Una vez implementados los mecanismos se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios de remuneraciones por área geográfica. - Realizar estudios de costo de vida en las zonas aisladas y extremas del país. - Evaluar mecanismos - Definir acciones en base a la evidencia de resultados

		<p>ejercer una función en esas zonas y la estructura de remuneraciones asociadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incluir mecanismos de evaluación de los incentivos y compensaciones tanto en su propósito como en su impacto después de aplicados, siempre en una perspectiva de mejora continua. ○ Incorporar criterios relacionados con el cargo, años de experiencia, jerarquía y especialización o estudios posteriores del trabajador. ○ Añadir como mecanismo correctivo al subsistema de compensaciones, el criterio geográfico, el tamaño y complejidad del tribunal respectivo. 	<p>Definir criterios de movilidad horizontal (nivel) y vertical (categoría o escalafón).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Conocimiento. - Capacitación. - Motivación. - Habilidades. - Resultados (estadísticas) <p>Elaboración de índice que categorice, según complejidad, tipología de tribunales. El índice debiera constituir un instrumento compuesto, entre los posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tipos de causas, - ingresos totales de causas, - número de causas por juez, - personal de apoyo por juez, <p>Incorporar estas diferencias en la definición de estructura y matriz de compensaciones</p>
	<p>5. En materia de incentivos asociados a la movilidad horizontal, establecer un mecanismo conjunto con Bienestar, a partir del cual los seguros o beneficios propios del Departamento de Bienestar se entreguen a los funcionarios que han cumplido los</p>	<p>5. La definición de la movilidad horizontal que el Poder Judicial albergue debe tener necesariamente un correlato en las compensaciones asociadas, las que deben ajustarse a una estructura flexible y a componentes que permitan esta movilidad.</p>	<p>Diseñar mecanismo de compensación asociado a la movilidad horizontal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición del tipo de compensaciones - Definición de estructura de compensaciones - Definición matriz compensaciones por escalafón, categoría y nivel - Definir procedimiento de pago de compensaciones - Definir procedimiento de comunicación de compensaciones a los funcionarios - Diseñar mecanismos de evaluación de resultados e impacto de las compensaciones

	requisitos para optar a ellos sin significar un costo adicional para el funcionario.		Definir criterios de movilidad horizontal (nivel) y vertical (categoría o escalafón):
		6. Los incentivos flexibles se entenderán como rentas contingentes, por sobre la renta garantizada. La renta contingente o incentivos temporales, estarán asociados al cambio ascendente de nivel. Por cada ascenso de nivel, independiente de la categoría y escalafón, el funcionario obtendrá por esa vez un monto proporcional a su grado (con base a sueldo promedio de mercado para la función) y criterios de equidad dentro de la familia de cargo. Las rentas garantizadas, dentro de la banda salarial correspondiente, estarán asociada a cada nivel obtenido por el funcionario y el conjunto de asignaciones asociadas a dicho cargo.	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Conocimiento. - Capacitación. - Motivación. - Habilidades. - Resultados (estadísticas) <p>Definir las rentas por cada cargo, escalafón, categoría y nivel.</p> <p>Definir las bandas salariales por cada cargo en cada escalafón.</p>
		7. Incorporar incentivos variables a partir de rentas contingentes en la estructura salarial de los funcionarios (renta garantizada) de acuerdo a su contribución a los procesos críticos o claves del Poder Judicial, del desempeño y participación en capacitaciones, de modo que en la medida que el funcionario contribuya en su gestión se le incorpore un incentivo de manera transparente en el cumplimiento de las metas de gestión asignadas para su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir procesos críticos - Definir cargos asociados a funciones críticas - Diseñar mecanismos de incorporación de incentivos según contribución a procesos claves - Diseñar la incorporación de los mecanismos de incentivo a procesos claves en las metas de gestión
		8. Incorporar bandas salariales por cargo en la estructura de remuneraciones, cuidando que el proceso de inclusión en cada banda sea transparente y no permita la discrecionalidad en la asignación.	Definir criterios de movilidad horizontal (nivel) y vertical (categoría o escalafón). <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Conocimiento. - Capacitación.

			<ul style="list-style-type: none"> - Motivación. - Habilidades. - Resultados (estadísticas) <p>Definir las bandas salariales por cada cargo en cada escalafón</p>
		<p>9. El perfil de cargos debe actualizarse consistentemente con las definiciones que deriven de la estructura, de modo de poder definir coherentemente la relación entre función y responsabilidad del mismo para permitir cambios en la estructura de compensaciones.</p>	<p>Describir los cargos asociados a cada escalafón y sus perfiles asociados en concordancia con los cambios derivados de la estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir funciones - Definir criterios de entrada (habilidades, conocimiento, actitudes y otras características). - Otros <p>Definir los niveles asociados a cada categoría, en función de la descripción de cada cargo.</p> <p>Definir Proceso de actualización de los perfiles.</p>

Componente	Políticas	Cambios Específicos / Efectos Prácticos	Cambios en la Gestión
Bienestar	1. Integración del Departamento de Bienestar a la Gestión de Recursos Humanos de manera efectiva, en una política unitaria que entrega coherencia y alineación a la misión del Departamento de Bienestar y a la del poder Judicial.	1. Incorporación del área de Bienestar a la estructura de gestión del área de Recursos Humanos de la CAPJ. <ul style="list-style-type: none"> ○ La gestión del área de Bienestar debe contemplar acciones en el ámbito de decisiones de corto, mediano y largo plazo tendientes a posicionar esta área como una unidad organizacional de primer nivel y complementaria a la gestión de Recursos Humanos del Poder Judicial. 	Definición de cargos y perfiles asociados <ul style="list-style-type: none"> - Definir funciones - Definir criterios de entrada (habilidades, conocimiento, actitudes y otras características). - Otros Definir los niveles asociados a cada categoría, en función de la descripción de cada cargo.
	2. Relevar una actividad clave del Departamento de Bienestar que se denomina gestión de riesgos, de manera de mitigar la exposición a la contingencia propia de la vida laboral y personal a los funcionarios del Poder Judicial.	2. Proceso de planificación alineado y capaz de generar planes de acción que privilegien la coordinación y comunicación del área de Bienestar con las unidades de Recursos Humanos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Proceso de planificación estratégica del área de Bienestar debe ser revisado, para incluir indicadores y planes de acción efectivos orientados a cumplir los objetivos estratégicos derivados de la misión del Poder Judicial. ○ La planificación estratégica del área de Bienestar se incorpora como parte de la planificación del área de Recursos Humanos de la CAPJ de la cual forma parte. 	Definición de acciones conjuntas entre Bienestar y RR.HH: <ul style="list-style-type: none"> - Plan anual de RRHH que integra acciones conjuntas con Departamento de Bienestar - Definición de ámbitos de acción, tareas específicas, responsables y plazo - Diseño de mecanismos de coordinación y comunicación - Diseño de mecanismos de seguimiento, control y evaluación del plan conjunto - Evaluación del proceso actual de planificación estratégica. - Implementación de cambios en la planificación estratégica derivados del análisis del proceso. - Diseño de indicadores de proceso, resultados e impacto orientados a cumplir los objetivos del Poder Judicial - Elaboración de procedimientos de medición de indicadores que contenga, responsables, frecuencia de medición, plazo. - Diseño de mecanismos de control,

			seguimiento y evaluación.
	3. Definición de productos ejes del servicio de bienestar que apoyen a distintos subsistemas dentro de la gestión de Recursos Humanos como al sistema de compensaciones en materia de educación, deportes y salud, o al de Higiene y calidad de vida en temas relacionados con la prevención en salud y de prevención de los riesgos laborales.	3. Generación de alianza estratégica con asociaciones gremiales al interior del Poder Judicial, que permitan utilizar sinérgicamente los recursos y beneficios que las asociaciones y el área de Bienestar manejan por separado; para su distribución entre afiliados y privilegiar acciones y beneficios que permitan negociar un mejor precio con proveedores de los servicios. Entre estos productos, el Poder Judicial debiera gestionar el acceso a seguros que aminoren por medio de las indemnizaciones que corresponda, la ocurrencia de eventos asociados a riesgos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de una agenda de trabajo - Definición de un acuerdo estratégico - Diseño del Plan de Implementación - Difusión del Plan - Evaluación del trabajo conjunto
		4. Creación del proceso de gestión del riesgo, como un proceso relevante dentro del Departamento de Bienestar que tenga como objetivo la administración de la cartera de seguros actuales y la innovación en la prevención, mitigación y superación de riesgos para los funcionarios, relacionados con su vida personal y laboral mientras sean partes del Poder Judicial.	<p>Para relevar una actividad clave y orientar hacia una cobertura de otros tipos de seguros u otros productos que mitiguen riesgos, hay que cambiar la normativa. Sin embargo es preciso también evaluar la incorporación de una función de exploración del mercado de seguros con el fin de innovar con productos útiles a los funcionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la función - Incorporarla en un cargo dentro de la estructura - Diseñar perfil de cargo asociado
		5. Generación de acciones comunicacionales permanentes que den cuenta de los beneficios	Se requiere un Diseño de un plan estratégico de comunicación, para ello es necesario:

		<p>otorgados por el Poder Judicial hacia sus trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Creación de función de Coordinación con área de Recursos Humanos de la CAPJ para formar monitores de Bienestar capaces de anclar en los funcionarios el manejo óptimo de los beneficios entregados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del contexto: misión Poder Judicial, objetivos estratégicos que persigue el plan, horizonte de aplicación. - Definición de la Planificación <ul style="list-style-type: none"> • Selección del público meta • Determinación de los objetivos de comunicación interna. • Definición y diseño de la estrategia. • Establecer acciones. • Definir el costo del Plan • Programación temporal del plan. - Definir la Implementación del Plan comunicacional <ul style="list-style-type: none"> • Definir acciones, responsables, plazos • Diseño de mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan. - Evaluación del plan comunicacional <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control. • Medición de resultados. • Difusión de los resultados. - Diseñar la función de coordinación - Incorporarla en un cargo dentro de la estructura - Diseñar perfil de cargo asociado
--	--	--	--

