

MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL

Abril 2015



INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes Generales

El año 2009 las Corporaciones de Asistencia Judicial establecieron como meta asociada al compromiso de Asignación de Modernización la elaboración de una política de Recursos Humanos y una estrategia de implementación de la misma.

En este marco, se definieron objetivos y contenidos mínimos para desarrollar esta labor, la cual estaba inspirada en los principios fundamentales de modernización de la gestión pública, propuestos en el Acuerdo Sobre Nuevo Trato Laboral Gobierno – ANEF.

En función de este compromiso, como meta de continuidad para el año 2010, se dio lugar a la implementación de dos aspectos de dicha política, los cuales fueron consensuados por las Corporaciones de Asistencia Judicial, la Federación Nacional de Funcionarios de la Asistencia Jurídica y el Departamento de Asistencia Jurídica del Ministerio de Justicia. Estos aspectos son la Obtención de Personal y la Capacitación.

Cabe señalar que las actividades ejecutadas en el marco de esta meta se desarrollaron a través de un trabajo bipartito entre las Asociaciones de Funcionarios y las Corporaciones de Asistencia Judicial, considerando que la participación de este órgano gremial debe enmarcarse dentro del rol que a ella le asiste, guardando la debida compatibilidad con las facultades propias de la Dirección General y el Consejo Directivo de cada Corporación de Asistencia Judicial.

2. Manual para la Gestión de la Capacitación en las Corporaciones de Asistencia Judicial

El presente Manual tiene por objeto determinar parámetros generales para el establecimiento de un Ciclo de Gestión de la Capacitación en las Corporaciones de Asistencia Judicial, que sea posible implementar como un procedimiento regular, sistemático y periódico para elaborar un Plan Anual de Capacitación, inserto en un Plan Estratégico más amplio, como respuesta a los desafíos actuales y de los diversos contextos; en cuya tarea cumpla un rol fundamental el Comité Bipartito de Capacitación de cada Corporación.

Con el propósito de orientar los lineamientos y acciones que se adopten en el marco de la ejecución de esta meta, es necesario mencionar las instrucciones que año a año se otorgan para la ejecución de la Ley de Presupuestos, las que sobre el particular en el año 2011 precisaron *"se entiende por actividades de capacitación los cursos, seminarios, congresos y otras acciones destinadas a desarrollar, complementar y actualizar los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para lograr un mejor desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones."* Del mismo modo, dicha norma señala expresamente que *"se excluyen de las actividades de capacitación los cursos de carácter informativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación media, superior y post-gradados conducentes a la obtención de grados académicos."*

Este objetivo es plenamente consistente con el concepto formal de Capacitación, establecido en el artículo 10 de la Ley N° 19.518 que fija el Estatuto de Capacitación y Empleo: *"Se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía."*

Finalmente, cabe recoger la definición normativa del término capacitación establecida en la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, que en su artículo 26 señala: "*Se entenderá por **Capacitación** el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias*".

La conceptualización descrita, si bien pareciera estar concebida y redactada desde la perspectiva del sector privado, resume el sentido trascendente de la capacitación como una herramienta y un derecho de los trabajadores (en este caso, los funcionarios públicos) para mantener su capacidad de rendimiento laboral asociada a las nuevas competencias que las organizaciones precisan para el logro de sus objetivos institucionales y, consecuentemente, fortalecer su propia percepción de empleabilidad laboral.

El otro aspecto que se debe destacar es la explicitación de que se trata de un *proceso*, es decir, la capacitación no trata de cursos aislados e inconexos como tampoco implica concentrar la atención exclusivamente en la adecuada concreción de tales cursos. Por el contrario (y de ahí, que sea identificado como un sistema) implica una mirada integral de todos los aspectos intervinientes para cerrar efectivamente una brecha de conocimientos entre las competencias actuales de un funcionario y las competencias que, en la realidad laboral específica se precisan para que cumpla a cabalidad las tareas que forman parte de su cargo.

Por último, como el sujeto final de este proceso es el/la funcionario/a, la activación de mecanismos de participación que aseguren su intervención en las decisiones que se adopten respecto ellos es de la mayor relevancia. Así, el fortalecimiento del Comité Bipartito de Capacitación es una instancia clave para la gestión de la capacitación en forma participativa, donde estén representados todos los intereses, habida consideración por ejemplo, de lo limitado de los recursos disponibles para estos fines en los presupuestos anuales. Es en tal contexto que surge la necesidad de fortalecer el rol de los ya mencionados Comités Bipartitos de Capacitación.

Bajo este marco normativo, lo que se espera es que cada Corporación de Asistencia Judicial (CAJ) elabore y establezca el **Ciclo de Gestión de la Capacitación**, como un aspecto de la Política de Recursos Humanos, con énfasis en la **detección de necesidades** de capacitación y los **procesos de planificación, ejecución y evaluación de impacto del Plan Anual de Capacitación** del servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los/las funcionarios/as mejorar su desempeño y optimizar el funcionamiento de la institución, con participación directa a través de un **Comité Bipartito de Capacitación** que deberá ser integrado en cada CAJ por representantes tanto del servicio como de los funcionarios/as.

En atención a lo expuesto, el presente Manual desarrollará en detalle los siguientes aspectos:

- Ciclo de Gestión de la Capacitación
 - Detección de necesidades e intereses de capacitación.
 - Elaboración del Plan Anual de Capacitación.
 - Ejecución del Plan Anual de Capacitación.
 - Evaluación del Plan Anual de Capacitación.
- Comités Bipartitos de Capacitación

I. CICLO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La gestión de la capacitación ha sido definida como un proceso continuo que se desarrolla en cuatro etapas sucesivas: (1) Detección de Necesidades de Capacitación; (2) Diseño del Plan Anual de Capacitación; (3) Ejecución de la Capacitación y (4) Evaluación de los Resultados.

1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

La Detección de Necesidades de Capacitación es el "proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en los funcionarios y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales".¹

Una detección realizada de manera inorgánica o no sistematizada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones de capacitación que no se basan en un trabajo objetivo y comparado respecto de otros intereses y necesidades organizacionales, y muchas veces, probablemente implicarán una menor utilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles de desempeño laboral en sintonía con estándares de calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo.

Debe realizarse un proceso de detección de necesidades e intereses de capacitación, tanto por parte de los/as funcionarios/as como del servicio. Este proceso diagnóstico implica hacer presente que los temas de la capacitación deben estar en estrecha relación con la misión y objetivos institucionales, las necesidades de los/as funcionarios/as para la ejecución de su labor, el perfeccionamiento del servicio, la evaluación de desempeño y el desarrollo profesional.

El proceso de detección de necesidades de capacitación debe orientarse a los siguientes objetivos generales:

1. Identificar las principales tareas que realizan los funcionarios, detectando las principales debilidades que impidan o afecten la calidad de su cumplimiento y productividad.
2. Involucrar a los niveles directivos, tanto técnicos como administrativos, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados requeridos y, además, lograr una perspectiva de futuro respecto de los nuevos desafíos, materias o métodos de trabajo que se precisarán en el servicio, en función de los objetivos estratégicos definidos por la institución.
3. Transparentar y hacer participativa la gestión de capacitación, de manera que todos los funcionarios se vean reflejados en los análisis que se realicen a través de la metodología de detección de necesidades. De esta forma, se mejorará la motivación por perfeccionar las competencias laborales y el compromiso con las metas institucionales.
4. Justificar las inversiones realizadas en capacitación, en cuanto las actividades planificadas se realizan a partir de diagnósticos previos y

¹ VERGARA Reyes, Hugo. Guía Metodológica Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) [en línea]. Santiago, [s.n]. [Fecha de consulta: 11 abril 2010]. Disponible en: <https://www.sispubli.cl/docs/Modelo%20de%20DNC.doc>

participativos, validados en su oportunidad por el Comité Bipartito de Capacitación.

Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

En concordancia con los objetivos, se sugiere que la metodología utilizada para el diagnóstico de necesidades de capacitación sea presentada y acordada con los Comités Bipartitos de Capacitación, con el propósito de generar un proceso participativo y pertinente a las necesidades institucionales.

Como proceso técnico, la DNC se debe efectuar a través de instrumentos que permitan identificar las principales brechas de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que existan al interior de cada Corporación, a partir de las cuales, una vez priorizadas y conciliadas con las disponibilidades presupuestarias en conjunto con el Comité Bipartito de Capacitación, se definirá por la autoridad pertinente el correspondiente Plan Anual de Capacitación.

En términos ideales, la DNC implica diseñar y aplicar de manera individual un formulario breve y preciso, destinado a recoger este requerimiento por parte de todos/as los/as funcionarios/as, además de una caracterización de necesidades por área o equipo de trabajo.

A modo de referencia, se hace presente que en aquellos servicios públicos que se encuentran en etapas avanzadas en materia de capacitación, la práctica de la detección individual está incorporada, recogándose estas necesidades en un instrumento que no es anónimo dado que las brechas de competencias son propias de cada persona que integra una organización y asociadas a un área específica de trabajo. De ahí también la necesidad de que la aplicación tenga la más amplia cobertura posible.

Sin perjuicio de lo anterior, y debido a que las Corporaciones no cuentan con personal adicional para asumir estas labores, se estima conveniente que la DNC sea llevada a cabo en un primer periodo a nivel de jefaturas, la cual deberá recoger las necesidades de capacitación que tengan sus subalternos, asegurando que los intereses de todos los estamentos y áreas sean adecuadamente representados en este proceso.

Propuesta metodológica:

1. Detección y caracterización de Necesidades de Capacitación por Área.

El instrumento de DNC deberá ser dirigido a las jefaturas de cada área o unidad de trabajo, con el objeto de que por su intermedio el equipo de trabajo emita su opinión acerca de las brechas de competencias que se aprecian en cada cargo, y que son susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación. Para estos efectos, previo al llenado del instrumento, cada jefatura realizará una reunión con sus funcionarios dependientes, con el objeto de identificar las necesidades de capacitación que son visualizadas como prioritarias por el equipo de trabajo, asegurando de esta manera su participación en el proceso.

La aplicación de este instrumento no debe ser anónima, ya que individualizar las unidades que lo emiten es de suma relevancia para poder satisfacer con posterioridad las brechas de competencias detectadas a partir de los perfiles de cargo.

Para la confección de este instrumento, debe considerarse la misión institucional y los objetivos estratégicos de cada unidad, área, dirección o departamento. Asimismo, se debe tener claridad respecto de quiénes se desempeñan en cada área, dimensionando su capital humano y registrando

su trayectoria formativa y de capacitación en un horizonte en que se presume que se mantienen vigentes los conocimientos adquiridos.

Es importante tener presente que en virtud de las adecuaciones realizadas al instrumento, su aplicación permitirá conocer las preocupaciones y motivaciones de cada estamento y línea de servicio, teniendo presente necesidades que tanto el equipo como la jefatura que responde deben reflejar en una perspectiva de desarrollo institucional y no personal.

El proceso de DNC implica un levantamiento de necesidades, fruto de lo cual se dará respuesta en atención a las prioridades institucionales y el presupuesto asociado para estos efectos, razón por la que pueden quedar temas de capacitación que no se aborden finalmente en el plan. Ello, con el objeto de manejar adecuadamente las expectativas que puedan generarse a partir de esta consulta.

Para efectos de facilitar este proceso, en un anexo de éste Manual se propone un modelo de encuesta de detección de necesidades, lo que facilitará la realización de éste proceso por parte de cada Corporación.

- 2. Sistematización de las Necesidades de Capacitación por Área.** Las encuestas deben ser procesadas y sistematizadas por el área de capacitación o el/la encargado/a de personal, considerando además el nivel educacional y experiencia de los/as funcionarios/as que serán destinatarios/as de la formación. Con esta información se elabora un documento que permita dar cuenta de las necesidades de capacitación por cada área, el cual podrá ser enviado a las jefaturas, con el objeto de que prioricen las brechas detectadas. En ese momento, es factible que se agreguen nuevas necesidades que no se visualizaron en el primer levantamiento, con lo que se asegura una mayor validación de los resultados. Si se agregan necesidades, estas también deben ser priorizadas en cuanto a su importancia.

Cabe destacar que como producto del trabajo analítico emerge una amplia gama de acciones remediales o de intervención, muchas de las cuales tienen que ver con aspectos que no se refieren a la capacitación pero que son un valioso insumo para la gestión integral de la organización. Para los efectos del subsistema de capacitación, aquellas acciones se dejan al margen y se establece un ordenamiento de prioridades respecto de las que, efectivamente, se refieren a necesidades de capacitación.

Finalmente, en atención a las prácticas observadas en cada Corporación, debe señalarse que el ejercicio adquiere mayor nivel de profundidad y cobertura cuando logra encuestarse a todos los funcionarios y áreas de trabajo, a objeto de generar una propuesta común cuya segunda consulta a nivel de jefaturas tenga por objeto priorizar las necesidades de capacitación detectadas. En el evento que la consulta inicial solo haya sido dirigida a las jefaturas, no es necesario repetir el proceso para dar prioridad a las acciones de capacitación sugeridas, ya que el mismo instrumento puede recoger esta información.

- 3. Consolidado de Necesidades de Capacitación de la Corporación.** Con los antecedentes antes descritos, el área de capacitación o encargado/a de personal estará en condiciones de elaborar y presentar al Comité Bipartito de Capacitación un documento final, que dé cuenta del proceso de DNC en función de la demanda que se aprecia de ellas por parte de las jefaturas de áreas, entendiendo que estas representan los intereses de sus funcionarios

dependientes dado el trabajo participativo requerido para la realización de la detección.

Dependiendo de la dinámica o funcionamiento del Comité, la presentación de la DNC se puede realizar en dos modalidades diferentes:

- a. Presentar la síntesis de brechas detectadas para que el Comité determine las que deberán ser atendidas mediante la capacitación durante el respectivo periodo anual y, a partir de esa decisión, estructurar cursos específicos que configuren el Plan Anual de Capacitación.
- b. Elaborar directamente una propuesta de Plan Anual, en coherencia con las brechas detectadas y su priorización, de modo que la DNC sea el fundamento anexo que avala el Plan propuesto. En este escenario, el Comité debe pronunciarse directamente respecto del Plan Anual que se someta a su consideración, para lo cual debe contarse además con información preliminar acerca de lo que se pretende en cada actividad propuesta, los costos, sus destinatarios, lugar de realización, duración, etc.

La metodología propuesta no garantiza por sí misma la adecuada focalización de la capacitación y, por lo mismo, dicho trabajo no inhibe el trabajo analítico o decisional que debe efectuar el Comité Bipartito, o la autoridad pertinente. No obstante, se estima que el proceso de DNC propuesto permite otorgar una mayor objetividad, participación y transparencia a las decisiones que se adopten en materia de capacitación.

Cobertura de Necesidades Individuales de Capacitación:

a) Fondo de capacitación individual

De acuerdo a las realidades presupuestarias de cada Corporación, se podrá destinar una proporción del total de los recursos destinados a esta área para atender las necesidades individuales de capacitación que pudieran presentar los funcionarios, y que van en directa relación con mejorar la calidad del trabajo desarrollado en las respectivas unidades.

El procedimiento de asignación de estos recursos deberá iniciarse con un llamado a concurso a través del que se convocará a los funcionarios a postular a los fondos, señalando en las bases que regulen el proceso, por ejemplo, el tipo de formación a financiar, si el aporte es total o porcentual, los topes financieros de postulación, los horarios en los cuales debe desarrollarse esta capacitación, entre otros aspectos. En esa misma oportunidad se deberán especificar los criterios de asignación, entre los cuales se debe contemplar y otorgar especial ponderación a los resultados de la evaluación de desempeño del/la funcionario/a.

Las postulaciones a los recursos destinados a las necesidades individuales de capacitación serán revisadas en primera instancia por el Comité Bipartito de Capacitación, el que presentará al Director General un listado de posibles asignatarios de los fondos, ordenados en forma correlativa de acuerdo los puntajes obtenidos.

Luego de la preselección del Comité Bipartito, será el Director General de la Institución quien deberá resolver la forma de distribuir los recursos disponibles.

b) Permisos para la participación en actividades de capacitación extra institucionales

Las Corporaciones de Asistencia Judicial podrán autorizar la participación de sus funcionarios en actividades de capacitación extra institucional dentro de la jornada laboral, siempre y cuando dicha situación no pugne con las necesidades propias del servicio y sea regulada como una política institucional de aplicación uniforme, contenida en los Reglamentos Internos u otras normativas propias de la Corporación, que establezcan con claridad el máximo de horas por las cuales se solicitará el permiso, la procedencia de la devolución de las horas no trabajadas o la fórmula bajo la cual se estimará compensado por la Corporación el tiempo empleado en la capacitación.

Para estos efectos, al igual que en el caso anterior, deben establecerse criterios de asignación de este tipo de permisos, los que deberán estar descritos claramente en el Reglamento Interno, y de no ser posible, a través de una resolución institucional que norme el otorgamiento y la procedencia de éstos permisos, para lo cual se sugiere considerar entre otras orientaciones el tema a capacitar, si este se vincula o no con la misión y los objetivos institucionales de la Corporación, las necesidades de los/as funcionarios/as para la ejecución de su labor que no han podido ser cubiertas a propósito del Plan de Capacitación, el perfeccionamiento del servicio que podría experimentarse a partir de esta formación, la evaluación de desempeño del solicitante y el desarrollo profesional del mismo, entre otros factores.

2. Diseño del Plan Anual de Capacitación

El Plan Anual de Capacitación es la expresión de las expectativas y necesidades de capacitación, identificadas a través de un procedimiento sistemático (como el descrito precedentemente) en un conjunto calendarizado de acciones a realizar en determinado periodo, con el detalle de antecedentes que permitan asociarlas a personas o grupos de personas específicas, considerando un presupuesto determinado. Es decir, el Plan Anual de Capacitación, a diferencia del documento de síntesis de Detección de Necesidades de Capacitación, corresponde a la realidad que se espera concretar efectivamente en un determinado plazo y, por lo mismo, debe estar vinculado a los recursos presupuestarios disponibles y las disponibilidades organizacionales.

Para la confección del Plan puede ser de utilidad reflexionar y dar respuesta a las siguientes preguntas:

▪ ¿Qué materias deben ser enseñadas?

La respuesta está dada por las competencias que se defina incorporar, ampliar o actualizar en los/as funcionarios/as que serán sujetos de las respectivas actividades de capacitación.

Es importante la claridad en la conceptualización de lo que se quiere lograr a través de la capacitación y expresarla, en lo posible, en términos de competencias observables, que permitan apreciar posteriormente el nivel de aprendizaje logrado.

También resulta relevante definir los niveles de profundidad y despliegue que se requiere en la competencia o necesidad en virtud de la cual se capacita, considerando eventualmente soporte informático, bibliografía, o espacios con características especiales.

- **¿Quién debe aprender?**

Corresponde a la definición de los destinatarios de la capacitación. La nómina inicial frecuentemente se obtiene de la misma detección de necesidades, toda vez que es ahí donde se individualiza que unidades o cargos tienen debilidades, carencias o aspiraciones que se deben enfrentar.

Para determinar los criterios de selección de los participantes (por ejemplo, por parte del Comité Bipartito) se deben tener en cuenta aspectos tales como la función, los niveles de educación, los niveles de competencia preexistente, los resultados de las evaluaciones de desempeño, las motivaciones del grupo destinatario, las prioridades institucionales y las disponibilidades de tiempo para que los involucrados participen en dichas acciones. Otro aspecto que suele ser relevante es considerar el comportamiento histórico de las diversas áreas y/o funcionarios/as, en particular respecto del nivel de cumplimiento en periodos anteriores ante la designación a cursos.

Cabe señalar que en este aspecto, se establecerán criterios de selección transparentes para los/as funcionarios/as interesados en participar de la capacitación, dando a conocer claramente los requisitos de postulación a este tipo de actividades.

De igual modo, si los recursos destinados al efecto lo permiten, se considerará en el plan anual de capacitaciones un porcentaje o un número determinado de capacitaciones destinadas a potenciar las habilidades demostradas por los funcionarios mejor evaluados en el proceso de evaluación de desempeño, como asimismo un cupo determinado para realizar capacitaciones de nivelación a aquellos funcionarios peor calificados.

- **¿Cuándo debe ser enseñado?**

Se refiere a la época o periodicidad de la capacitación, escogiendo el horario más oportuno o la ocasión más propicia. Esto tiene perspectivas diferentes: (1) La carga de trabajo de la o las personas que participarán, de manera que su asistencia no sea arriesgada por la coincidencia con periodos de una alta demanda de trabajos que no puedan ser delegados o postergados en su ejecución; (2) la urgencia de la capacitación que se ha aprobado; y (3) Las condiciones físico ambientales que sean más compatibles con el tipo de enseñanza requerido y el lugar en que se impartirá el curso.

- **¿Dónde debe ser enseñado?**

Alude al sitio donde deberá efectuarse la capacitación: en dependencias especialmente habilitadas en el servicio, en el lugar de trabajo del o los participantes (por ejemplo, los cursos virtuales) o fuera de la institución.

- **¿Cuál es el tipo de actividad a realizar?**

Pueden ser cursos, seminarios, talleres, grupos de trabajo, charlas, capacitación a distancia, auto instrucción, e-learning, u otros. El tipo de decisiones o acciones de capacitación, sus características y contenidos, dependerá de factores tales como la brecha que se pretende cubrir, las prioridades institucionales, el cumplimiento de requisitos para el más óptimo desempeño y/o el ascenso del personal, los recursos financieros disponibles para la actividad, la cobertura que debe alcanzar y el nivel de certificación esperado por un proveedor de servicios con prestigio en el ámbito de interés seleccionado.

▪ **¿Quién debe enseñar?**

Se trata de un componente que está condicionado a los objetivos a satisfacer a través de la capacitación, a la oferta disponible y a los recursos que se destinen a la acción. Puede ser un organismo capacitador externo o bien, es posible considerar un enfoque interno de instrucción, realizada por los propios funcionarios, especialmente cuando se refiere a materias muy específicas, en que la experiencia acumulada y el requerimiento es posible de satisfacer autónomamente.

En el plano externo, debe tenerse presente que el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), dispone de un registro de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) que han sido acreditados como tales y, por ello, constituye una fuente relevante de información y consulta.

Las preguntas orientadoras previamente señaladas llevan a discriminar, de entre el conjunto de necesidades detectadas, aquellas que se traducirán en acciones específicas de capacitación durante el periodo que, a lo menos, debe considerar un horizonte de un año. Para ello, la decisión, además de las variables técnicas, tiene que contemplar otros criterios de importancia como la factibilidad material de contar con el número de funcionarios/as durante el tiempo requerido, los presupuestos asociados y otras prioridades políticas que establezca la autoridad o el contexto institucional.

De esta forma, la síntesis del trabajo realizado puede concluir en una o varias planillas que permitan observar la información desde diversas perspectivas de análisis como, por ejemplo:

- a) Ordenamiento de acciones **por meses**, a fin de dimensionar las cargas de trabajo y requerimientos necesarios como, por ejemplo, flujos de caja o necesidades de disponer del lugar para los cursos.
- b) Ordenamiento **por áreas de trabajo**, para que toda la organización tenga claridad de las fechas en que deberá asegurar los espacios para que se capaciten algunos de sus integrantes;
- c) Ordenamiento **por lugar de la capacitación**, para la oportuna realización de cotizaciones, etc.

Un ejemplo de formato para la presentación del Plan Anual de Capacitación podría ser el que se presenta a continuación:

N°	Nombre curso	Línea de servicio	Tipo de Actividad	Estamento destinatario	Perfil de cargos de los destinatarios	N° Hrs.	Tipo de relator	Mes de ejecución	Lugar o región	N° Participantes	Presupuesto Asignado
1		1. Orientación e Información en Derechos 2. Solución Colaborativa de Conflictos 3. Patrocinio Judicial. 4. Atención a Víctimas. 5. Administración. 6. Informática 7. Contabilidad y finanzas. 8. Otra	1. Curso: actividad caracterizada por el uso de metodología expositiva y participativa, u otra que se determine como apropiada para el traspaso de conocimientos, por medio de la cual se describe y aborda un tema en profundidad, a partir de la visión de uno o más expositores. 2. Seminario: actividad caracterizada por el uso de metodología expositiva, dirigida a un público masivo (30 o más personas) por medio del cual se da cuenta en forma descriptiva de un tema, a partir de la visión de uno o más expositores. 3. Taller: actividad caracterizada por el uso de metodología participativa, dirigida a un público acotado (6 a 20 personas), facilitando el proceso de aprendizaje y comprensión de contenidos a través del intercambio de los participantes en torno al tema. 4. Otro	1. Directivo 2. Profesional 3. Técnico 4. Administrativo	Dependerá de cada estamento.		1. Externo a la institución. 2. Interno o autocapacitación.				

Cabe recordar que al Plan debe anexarse el documento de detección de necesidades de capacitación, con el objeto de colocarlo en conocimiento del Comité Bipartito de Capacitación y que sea debatido por éste, quien lo sancionará en función de las prioridades que estime pertinentes, la calendarización propuesta y la disponibilidad de recursos destinados al efecto, entre otros factores.

Una vez definido el Plan, este debe ser sancionado a su vez por la autoridad de cada Corporación, para ser finalmente puesta en conocimiento de toda la institución, por todas las vías disponibles (página web, memorándums, reuniones, e intranet y/o página web, según corresponda).

3. Ejecución del Plan de Capacitación

El paso siguiente es iniciar la ejecución del Plan Anual de Capacitación, etapa que a su vez puede dividirse en dos componentes diferentes, la contratación de los servicios y la ejecución de la capacitación:

3.1 Contratación de los servicios de capacitación.

a) Búsqueda de proveedores de los servicios de capacitación requeridos.

Para estos efectos se hace indispensable la preparación del material que permita precisar qué se requiere, en un diseño más detallado al logrado con la detección inicial de necesidades, a través de términos de referencia o bases técnicas que contengan los requerimientos de la oferta formativa. En esta línea, es indispensable que las bases o términos de referencia empleados para la adquisición de los servicios de capacitación sean elaborados por la unidad que será destinataria de éstos para asegurar la pertinencia del servicio que se provea. Para estos efectos, contará con el apoyo de la unidad de capacitación o personal, la cual deberá proporcionarle los formularios para la adquisición necesarios para precisar de la manera más específica y concreta posible los contenidos y características del servicio de capacitación requerido, su profundidad, horarios, duración, etc.

A este respecto, cabe destacar que el instrumento será diferente ya sea que se trate de un curso abierto, es decir, aquel que el mercado ofrece discrecionalmente a toda la comunidad que pueda estar interesada, y los funcionarios a capacitar ingresan, sin que la Corporación tenga injerencia en el diseño, objetivos, contenidos y metodologías entregadas, o bien se trate de un curso cerrado, en virtud del que la Corporación contrata servicios para sus funcionarios, participando de manera más activa o resolutiva en las características y condiciones formativas de la oferta.

En el evento de encontrarnos en una situación de compra de un curso cerrado, el instrumento mediante el cual se informa al mercado la necesidad institucional de capacitación debiera contener información relativa a:

1. **Objetivo(s) general(es)** esperado(s) como resultado final de la actividad. Este objetivo, mientras más claro sea en su formulación, será una mejor ayuda para la elaboración de la oferta por parte del órgano externo.
2. **Objetivos específicos.** Se deben detallar sólo en la medida que exista plena claridad respecto de los dominios intermedios a que debe acceder el/la funcionario/a participante para alcanzar la finalidad establecida en el punto anterior. Cuando se trata de temas nuevos o especializados, puede ser recomendable omitir este aspecto y transformarlo en parte de los requerimientos que deba proponer el organismo oferente.
3. **Fundamentación Técnica.** Se debe justificar la necesidad del requerimiento en función de lo señalado al priorizar esta capacitación en el Plan.
4. **Contenidos mínimos exigidos.** Al igual que en materia de objetivos específicos, deben detallarse sólo cuando existe una total certeza al respecto. Caso contrario, puede ser más provechoso abrir la opción a que el oferente plantee temas que pueden ser desconocidos para nosotros, por su novedad, por ejemplo.
5. **Perfil de los participantes.** Se refiere a las características de los que han sido seleccionados para realizar la actividad; es decir, edad, nivel educacional, experiencia, entre otros. Este dato es esencial para una adecuada focalización de contenidos y metodologías de capacitación.
6. **Número de horas y horario en que se debe realizar la actividad.** Datos que permiten asegurar que el oferente estará en condiciones de realizar el curso en la oportunidad que la institución lo necesita.
7. **Número de participantes.** Dato fundamental para la definición de las metodologías a ocupar y definición del lugar físico en que se realizará la actividad.
8. **Lugar de realización.** Sólo en caso que a priori se ha definido un sitio específico. Caso contrario, suele formar parte de la oferta que se reciba.
9. **Presupuesto asignado.** Este aspecto también es discrecional. En ocasiones puede ser recomendable dejar que la oferta plantee el valor de la actividad y, por lo mismo, incluir la variable en la pauta de evaluación. En otros casos, puede ser razonable transparentar el precio que se puede pagar, para hacer que los oferentes compitan en definir qué es lo que ofertarán por la misma cifra conocida por todos.

Desde la perspectiva de lo que se espera de las ofertas, también es relevante señalar los elementos que se estiman indispensables que formen parte de las propuestas que se recepcionen y que por lo mismo deben ser un insumo importante para la posterior evaluación.

1. **Objetivos Generales.** Lo que se desea alcanzar a grandes rasgos. Con frecuencia es la transcripción de los que se señalan en la invitación a postular.
2. **Objetivos específicos.** Cada objetivo general debe tener su propio set de objetivos específicos que, en la sumatoria de sus logros, deben satisfacer cabalmente al respectivo objetivo general.
3. **Contenidos temáticos.** Son las materias que se abordarán para enfrentar adecuadamente cada uno de los objetivos específicos planteados y los contenidos mínimos, en caso que se hayan informado.
4. **Duración de cada contenido.** La forma como se distribuye el tiempo total de la actividad entre los diversos contenidos que la comprenden.
5. **Metodología.** Se refiere a la explicitación de las estrategias de desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje que se ocuparán para lograr que las materias que se traten alcancen el impacto esperado en materia de profundidad y asimilación. Comprende todo el soporte de material de apoyo, documentos, etc. que se emplearán con tal fin.
6. **Infraestructura, equipamiento y servicios**
7. **Relatores.** Perfil curricular de las personas que asumirán la realización del proceso de enseñanza - aprendizaje y experiencia en relatorías, tanto en el sector público como en el privado.
8. **Precio.** Aun cuando el valor del curso esté preestablecido, siempre es recomendable que el oferente se comprometa explícitamente con un monto.
9. **Perfil Institucional.** Antecedentes que le permitan a la comisión evaluadora apreciar el nivel de experiencia que dicha entidad tiene respecto de los temas que comprende la respectiva actividad. Por ejemplo, considerar si el oferente posee. (Certificaciones como Nch 2728:2003 y/o ISO 9001:2008).

b) Evaluación de las ofertas recibidas

Este aspecto es esencial para asegurar una adecuada pertinencia de la capacitación que se realice. En este sentido, la variable económica no debiera ser el parámetro esencial sobre el cual fundar la decisión que se adopte, por el contrario, es muy importante contar con una pauta metodológica previa que permita observar detenidamente cada oferta, desde la perspectiva de los elementos claves que aseguren la satisfacción de las necesidades y brechas detectadas, con un estándar de calidad adecuado.

A partir de la pauta de elementos requeridos a los oferentes, deberá construirse un instrumento en el cual se califiquen los factores antes enunciados en el cual cada uno de ellos deberá ponderarse en un porcentaje cuya variación no podrá superar los 10 puntos en función de lo propuesto a continuación:

Ejemplo:

Elementos	Ponderación de la Importancia del Factor (%)
Objetivos	10
Contenidos temáticos	15
Metodología	20
Relatores	15
Perfil Institucional	10
Precio	30
Total	100 %

Junto con definir la ponderación de los factores relevantes para determinada acción de capacitación es necesario operacionalizar dicho instrumento en una estructura de notas que permitan evaluar a todos los posibles oferentes de manera comparativa, estableciendo categorías.

Una escala posible es la que se presenta a continuación a modo de ejemplo.

Calificación o Puntaje	Descripción
4	Sobresaliente. Destaca por sobre las demás propuestas en este aspecto.
3	Buena. Cumple con los requisitos esperados, pero no destaca por sobre las demás.
2	Parcial. Satisface en su mayoría las condiciones esperadas, pero hay aspectos poco claros o débiles.
1	Insuficiente. No satisface los requerimientos básicos necesarios para el logro de los objetivos.

Una vez definida la escala de evaluación y aprobada por el Comité Bipartito de Capacitación, se procede a aplicarla a los organismos que se han elegido o que han ofertado sus propuestas de capacitación.

Metodológicamente se puede trabajar en una planilla mediante una tabla del siguiente tipo, ajustando desde luego los factores y/o ponderaciones según el tipo de curso que en cada ocasión corresponda evaluar:

Nº	Organismo Capacitador	FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACION DE LOS OFERENTES												Total
		Objetivos		Contenidos		Metodología		Relatores		Perfil institucional		Precio		
		10%		15%		20%		15%		10%		30%		
		Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	
1														
2														
3														
4														
5														

Luego de asignar notas por cada factor (a cada oferente), deberán ponderarse por el porcentaje que se haya estimado adecuado. Finalmente, es posible, al sumar los resultados ponderados en la columna "total", obtener una conclusión válida para la toma de decisiones.

c) Adjudicación y contratación de los servicios:

De acuerdo a los resultados de la evaluación, la adjudicación se realizará a la oferta más conveniente, lo que será debidamente notificado al adjudicatario y a los demás oferentes.

Una vez adjudicados los servicios se procederá a la elaboración del contrato el cual deberá incluir las especificaciones contenidas por los términos de referencia o bases de licitación y lo ofrecido en la propuesta del adjudicatario.

3.2 Ejecución de la capacitación:

Una vez firmado el contrato, deberá impartirse la capacitación programada. Durante su ejecución resulta fundamental la verificación en terreno que ésta se realice de acuerdo a lo señalado en las bases, términos de referencia o en el programa según sea ésta cerrada o abierta.

Cabe señalar que para contribuir al óptimo desarrollo de la actividad, la Corporación debe ser capaz de garantizar la presencia de los funcionarios convocados a la formación, razón por la cual debe efectuarse una óptima coordinación con las jefaturas de los participantes, a fin de que se cubran adecuadamente las necesidades del servicio.

4. Evaluación y Seguimiento del Plan Anual de Capacitación

La evaluación y seguimiento del Plan Anual de Capacitación supone la medición de resultados de todo el ciclo de gestión de la capacitación, para lo cual se hace necesario disponer de instrumentos o encuestas para cada capacitación en específico, las cuales deben ser calificadas desde diversas perspectivas que garanticen una mirada global de la prestación otorgada, contemplando aspectos operativos, administrativos, técnicos y de utilidad respecto de la experiencia formativa adquirida.

4.1. Evaluación de las Actividades del Plan

El modelo de evaluación de Kirkpatrick es considerado como uno de los más populares para la elaboración del proceso de evaluación. Fue elaborado en 1959 por Donald Kirkpatrick, antiguo profesor en la Universidad de Wisconsin y en la actualidad es ampliamente usado para elaborar estrategias de evaluación de la

formación por administradores de recursos humanos y capacitadores del Estado.²

El modelo está elaborado sobre un proceso aplicado en cuatro niveles:

- ⇒ **Reacción.** ¿De qué forma los participantes han evaluado el programa de formación? En otros términos, las opiniones de los participantes respecto al tema de la actividad de capacitación, del proceso y de los resultados.
- ⇒ **Aprendizaje.** ¿Qué conocimientos (teóricos, comportamientos y técnicas) han adquiridos los participantes en su participación en el programa de formación? Es decir, en qué medida los participantes han realmente aprendido.
- ⇒ **Comportamiento.** ¿Qué cambios positivos de los participantes en su rendimiento en el trabajo podría ser atribuido al programa de formación?
- ⇒ **Resultados.** ¿Cuáles han sido las incidencias del programa de formación sobre los resultados de la organización? En otras palabras, cuáles han sido los beneficios para la organización (por ejemplo, aumento de las utilidades netas, economías de costos, reducción de tasas de pérdidas en la cadena de fabricación, mejoramiento de la calidad, etc.)

La mayoría de las evaluaciones de la capacitación utilizando Kirkpatrick sólo son efectuadas al nivel de la reacción, del aprendizaje y del comportamiento, debido a que la información puede obtenerse fácilmente por medios como los siguientes:

- Al nivel de la reacción, por cuestionarios aplicados a los participantes,
- Al nivel del aprendizaje, por exámenes efectuados luego de los cursos y
- Al nivel del comportamiento, por evaluaciones de rendimiento en el trabajo.

Desde esta perspectiva se propone que cada actividad de capacitación sea calificada a través de estas tres vías complementarias, en función de las cuales deben diseñarse instrumentos específicos, tales como:

a) Encuesta de evaluación y satisfacción respecto de la capacitación realizada por cada funcionario/a capacitado.

En este nivel, se espera que los participantes expresen su opinión respecto del desempeño del relator, su discurso, su metodología de enseñanza, el contexto conceptual en que se situó la capacitación, entre otros aspectos relevantes. Para efectos de validación de la encuesta, se requiere un porcentaje mínimo de tasa de respuesta (50% del universo total de participantes).

Del mismo modo, aunque sea de manera indirecta, se hace cargo de las percepciones que ha conocido de los demás participantes de la capacitación. Así, si la opinión de los demás se refiere positivamente al curso realizado, posiblemente esta idea inducirá a una respuesta más favorable en la encuesta y a la inversa, cuando la opinión compartida es negativa, la percepción individual recogida en el instrumento individual también lo es.

² CHILE. Ministerio de Obras Públicas. Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Capacitación, [en línea]. Santiago, [s.n.] [Fecha de consulta: 16 abril 2010]. Disponible en: <https://www.sispubli.cl/docs/MOP%20Modelo%20de%20Eval.%20y%20Seguim.de%20la%20Capacitación.doc>

Esta situación, sumada a otras variables, tales como la mayor o menor homogeneidad de conocimientos de los participantes, las condiciones físicas en que se realizó la acción, y otras, pueden contribuir a distorsionar los resultados que se logren al procesar las "encuestas" individuales, lo que hace necesario una reflexión muy cuidadosa de las conclusiones alcanzadas y, en lo posible, dejar las definiciones conclusivas respecto de la actividad para el momento en que se pueda contar con la sistematización de todos los instrumentos de evaluación.

Para los efectos del modelo de evaluación de los participantes que se presentará como propuesta metodológica, se considerarán los siguientes componentes, sin perjuicio que, como todo el instrumento, en su conjunto debe ser revisado y adecuado a las diversas realidades de capacitación de cada Corporación:

- **Rendimiento docente:** se refiere a la calificación que realizan los participantes respecto del desempeño del o los relatores (profesores, académicos) que realizaron la acción de capacitación, teniendo en consideración los contenidos o materias enseñadas, el dominio respecto de estos, la metodología aplicada, los espacios de diálogo y participación generados en esta experiencia formativa, la ejemplificación de materias, y por último, el ánimo y motivación transmitido por el relator.
- **Cumplimiento de objetivos:** para verificar si la acción cumplió, según los participantes, los objetivos predeterminados por la institución y con las expectativas de aprendizaje trazadas por los participantes.
- **Aspectos operativos:** busca tener información agregada respecto de la opinión los participantes, acerca de las condiciones físicas en que se desarrolló la acción capacitadora.

Con la finalidad de asegurar una mayor validez en los juicios que emitan los participantes, se sugiere que sea anónima aunque, en determinados casos, dicha condición impide reflexiones en detalle con algunos de los participantes evaluadores que permitan comprender el contexto de las notas que hayan asignado y que permitirían una mayor profundidad en las conclusiones que se logren. Por lo mismo, el tema del eventual anonimato en las respuestas es una variable que se sugiere considerar caso a caso.

EVALUACION DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

- Nombre del curso- seminario – taller
- Fecha de la presente evaluación
- Lugar en que se realizó la actividad

Con el objeto de mantener nuestro proceso de mejoramiento continuo en las acciones que emprendemos, le solicitamos que, por favor responda esta breve encuesta que nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas, podamos considerar sus aportes. Muchas gracias.

1. **Rendimiento docente.** Para este fin se pide que considere la siguiente escala conceptual:

Escala	Concepto
4	Excelente: el (la) relator(a) superó los niveles de calidad esperados.
3	Bien: el (la) relator(a) cumplió con los niveles de calidad esperados.
2	Regular: el (la) relator(a) demostró parcialmente sus competencias.
1	Mal: el (la) relator(a) no cumplió con las expectativas del curso.

Si fue más de un relator, identifíquelo y coloque para cada uno de ellos, en la respectiva área a evaluar la nota (escala) que usted estima adecuada según los conceptos señalados más arriba. Si es uno sólo, señálelo en el número 1.

Áreas a evaluar	Nombre Docente 1	Nombre Docente 2	Nombre Docente 3	Nombre Docente 4
Contenidos o materias enseñadas				
Dominio de los contenidos				
Metodología aplicada				
Espacios de participación				
Ejemplificación de materias				
Clases animadas y motivadoras				
Responde adecuadamente las preguntas de los participantes				
Calificación global del relator				

Señale otros aspectos que usted estima relevantes dejar expresados acerca del desempeño del o los relatores durante el desarrollo del curso:

2. Cumplimiento de objetivos y aspectos operativos. Complete por favor el cuestionario de más abajo aplicando la siguiente escala conceptual.

Escala	Concepto
4	Totalmente de acuerdo: afirmación válida de manera plena, sin excepciones.
3	De acuerdo: aseveración verdadera, con pocas excepciones no relevantes.
2	Medianamente de acuerdo: afirmación válida parcialmente.
1	Totalmente en desacuerdo: afirmación no válida en este caso.

Encierre en un círculo la opción elegida como válida para cada una de las siguientes afirmaciones:

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje esperados del programa.	4	3	2	1
2.	Los contenidos vistos fueron novedosos para usted.	4	3	2	1
3.	Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas.	4	3	2	1
4.	Las dependencias cumplieron con aspectos de comodidad requeridos: luz, calefacción, mobiliario adecuado, servicios higiénicos, etc.	4	3	2	1
5.	El soporte tecnológico fue adecuado para los fines requeridos en esta capacitación.	4	3	2	1
6.	La calidad de la atención en los intermedios fue adecuada y permitió efectivamente recuperar la capacidad de concentración en el curso.	4	3	2	1
7.	La ubicación del recinto permitió el acceso oportuno para la realización de la actividad.	4	3	2	1
8.	Material de apoyo contribuyó a la comprensión y aplicación de los contenidos (manual, CD, entre otros)	4	3	2	1

Señale sugerencias, comentarios y observaciones respecto de la capacitación efectuada.

b) Evaluación de aprendizaje respecto de la actividad, efectuada por el ente capacitador.

Es indispensable solicitar al ente capacitador que evalúe el aprendizaje desarrollado por los participantes como fruto del proceso de capacitación. En esta línea, la unidad de capacitación debe contemplar este aspecto como un requerimiento más de la prestación de servicios de capacitación, indicando que estas calificaciones deben ser dadas a conocer tanto al participante como a la institución, junto con un informe que analice los factores que el ente estima relevante para explicar los resultados producidos.

Cabe señalar que obviar esta medición o minimizar su alcance y resultados puede resultar desmotivante para los participantes, quienes deben entender que el proceso de capacitación, además de constituir una oportunidad de crecimiento profesional en sí misma, es una actividad laboral que exige de su parte la colaboración y atención necesarias para mejorar su desempeño, y con ello los logros institucionales en los aspectos que originalmente se diagnosticaron como deficitarios.

Asimismo, desde el punto de vista de la institución, esta medición es relevante al momento de evaluar el adecuado uso de los recursos públicos invertidos. Por su parte, un buen rendimiento por parte de los funcionarios capacitados genera un aumento en la eficiencia y una mejora en su desempeño.

No obstante no existir una propuesta metodológica preestablecida, dada la diversidad de materias a capacitar, las Corporaciones deberán exigir que la capacitación sea evaluada, indicando los niveles de logros esperados con la actividad, para ver que exista pertinencia con los objetivos perseguidos.

Finalmente, cabe señalar que la aprobación de un curso con destacada calificación por parte de un funcionario/a podrá dar origen a una anotación de mérito, circunstancia que se tiene como un antecedente positivo en la Hoja de Vida que se tendrá a la vista a propósito del proceso de evaluación de desempeño.

Una baja calificación, dará origen a evaluar, tanto la calidad de las capacitaciones y los medios destinados para ello, como también, la evaluación de brechas entre las competencias esperadas y las capacidades reales; como los aspectos meta cognitivos.

Por el contrario, una baja calificación, o la inasistencia injustificada a un porcentaje significativo del curso, podrán también dar origen a una anotación de demérito, entre otras medidas que la Corporación estime procedentes según el caso.

c) Evaluación de aplicación de los conocimientos adquiridos en el desempeño laboral, tanto por parte del funcionario/a, como del jefe directo.

Considerando que las Corporaciones de Asistencia Judicial están iniciándose en el desarrollo de una política de capacitación al interior de sus servicios, no resulta aconsejable en la actualidad implementar la tercera evaluación ya que esta es propia de un ciclo de gestión de la capacitación maduro, y experimentado. En consecuencia, la propuesta metodológica que se plantea a continuación contempla el diseño y aplicación de los instrumentos destinados a evaluar la capacitación desde la reacción y satisfacción de sus destinatarios, y el aprendizaje por parte de los evaluadores.

4.2. Evaluación de la Ejecución y Gestión del Plan Anual de Capacitación

Esta medición está destinada a calificar los aspectos administrativos y operativos que facilitaron o dificultaron la ejecución del Plan Anual de Capacitación. En este sentido, se refiere a una evaluación de la gestión desarrollada por la unidad de capacitación o personal respectiva, la cual debe velar por la provisión y ejecución de las actividades planificadas, coordinándose para estos efectos con todo el aparataje institucional destinado a la contratación de servicios, a la movilización de funcionarios para la actividad, la generación de las autorizaciones respectivas, la disposición de recursos materiales y espaciales para el evento (en caso de que los provea la propia Corporación), entre otros factores auxiliares que permiten favorecer o afectar los resultados del proceso formativo.

Para la realización de esta labor se hace indispensable que todas las reparticiones que conforman la Corporación estén en pleno conocimiento del Plan Anual de Capacitación, el cual debe ser respaldado oficialmente por la autoridad institucional, con el objeto de que se establezcan las coordinaciones necesarias para permitir que el proceso se realice con el máximo de cooperación y compromiso de todos.³

Con el objeto de orientar la elaboración de un Informe Final de Gestión del Plan Anual de Capacitación, en cuanto a los contenidos y aspectos a evaluar del ciclo anual de capacitación, en el anexo 1 se adjunta un modelo de instrumento para evaluar el Ciclo de Gestión de la Capacitación a partir de lo establecido en el Plan Anual y el trabajo realizado por el Comité Bipartito de Capacitación. En términos generales, los factores a evaluar dicen relación con las actividades planificadas y ejecutadas, el número de funcionarios capacitados, la ejecución del presupuesto asignado al Plan Anual de Capacitación y el funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación en cuanto a las reuniones celebradas por sus miembros, su participación y acciones desarrolladas.

Es importante destacar que el Informe Final de Gestión del Plan Anual de Capacitación debe ser puesto en conocimiento del Comité Bipartito de Capacitación, con el objeto de evaluar el ciclo de gestión de la capacitación, y tomar las medidas necesarias para subsanar errores y perfeccionar el proceso, en el entendido que forma parte de un continuo que va más allá del horizonte anual en virtud del cual se planifica periódicamente. En virtud de lo anterior, se estima que la ejecución del Plan debe ser permanentemente monitoreada, tanto por la unidad o funcionario encargado de su realización, como por parte del Comité Bipartito de Capacitación, a objeto de facilitar el seguimiento de las acciones desarrolladas, adoptando en forma oportuna las medidas correctivas necesarias que posibiliten un proceso exitoso para todos los intervinientes, especialmente, los destinatarios de la capacitación.

Una vez sancionado por el Comité, debe ser informado a la autoridad institucional pertinente, luego de lo cual, deberá ponerse en conocimiento de todos/as los/las funcionarios/as por las vías de comunicación interna que se estimen pertinentes.

³ Es por esta razón, entre otras, que la Capacitación constituye un aspecto medido sistemáticamente por el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) al cual se encuentran sometidos los servicios públicos. El objetivo medular del sistema de capacitación, desde la perspectiva del PMG fue definido por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda como: "desarrollar competencias que permitan que los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de la Institución, con la participación de los propios funcionarios".

II. COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACIÓN

Concepto de Comité Bipartito de Capacitación (CBC)

Son una instancia de participación para asesorar a la administración de los Servicios Públicos en la orientación, priorización, programación y ejecución de las acciones de capacitación en beneficio de sus funcionarios/as, y se constituyen en parte central de las iniciativas orientadas a modernizar el sistema de capacitación.

El objetivo de éstos es abrir oportunidades de participación y promover el compromiso de los/as funcionarios/as en torno a su propio perfeccionamiento y al desarrollo de competencias necesarias para el incremento de la eficiencia y productividad de las instituciones.

Su función primordial es la de colaborar y apoyar al Servicio en la formulación de sus planes y programas de capacitación e involucrar activamente a los/as funcionarios/as en su desarrollo. Lo anterior, no modifica las atribuciones y responsabilidades que tiene la Unidad de Capacitación o los Encargados de Capacitación, sino que son instancias de consulta y participación, conforme a las políticas de gobierno sobre esta materia.

Bajo la premisa de que es el/la funcionario/a el sujeto final del proceso de capacitación propiamente tal, la activación de mecanismos de participación que aseguren un mayor involucramiento de éstos/as en las decisiones que se adopten respecto de ellos/as es de la mayor relevancia.

Función del Comité Bipartito de Capacitación (CBC)

En cuanto a la función de los Comité Bipartito de Capacitación, se reconoce a éstos como una instancia clave para la gestión de la capacitación en forma participativa, en donde están representados todos los intereses, habida consideración por ejemplo, de lo limitado de los recursos disponibles para estos fines en los presupuestos anuales.

Para efectos de orientar el funcionamiento del CBC, se ofrece la siguiente propuesta metodológica, basada en la guía que para estos efectos rige la materia en el sector público.⁴

Constitución del Comité Bipartito de Capacitación (CBC)

Los CBC deben estar constituidos por representantes de la dirección superior de la institución y por representantes de los funcionarios que se desempeñan en ella. Los representantes institucionales (es decir de la dirección superior) deberán poseer competencia técnica y preferentemente, responsabilidad en las decisiones vinculadas a la capacitación. A su vez, los representantes laborales deberán ser elegidos por los funcionarios, a través de la(s) Asociación(es) de Funcionarios y/o mediante elección directa según corresponda, cautelando que exista una adecuada representación de los intereses involucrados y capacidad

⁴CHILE, Servicio Civil. Guía Metodológica para la constitución de los Comités Bipartitos de Capacitación en el Sector Público chileno, [en línea]. Chile, 2001. [Citado 16 abril 2010]. Disponible en: <https://www.sispubli.cl/docs/Comité%20Bipartito%20de%20Capacitación%20Final.doc>

técnica suficiente para efectuar una contribución positiva al desarrollo de la capacitación en el Servicio.

El rol del Encargado de Capacitación, en lo que se refiere a este tema, es ser el especialista técnico que debe orientar conceptual y metodológicamente al CBC para el cumplimiento de sus responsabilidades. Asimismo, es el responsable de materializar los acuerdos que emanen del Comité. Por lo mismo, su papel como integrante (si es designado como representante del Servicio) o asesor de dicho Comité debe permitir que las decisiones que se adopten se inserten en criterios de factibilidad, pertinencia y concordancia dentro de un Plan Anual de Capacitación.

Como una forma de resolver el problema de la representación de los/as funcionarios/as en la composición del Comité se sugiere descansar en las orientaciones que están presentes en el Estatuto de Capacitación y Empleo⁵, para los CBC del sector privado, que señala lo siguiente:

Si los/as funcionarios/as pertenecen a una(s) Asociación(es) de Funcionarios son:	La(s) Asociación(es) elige(n)	Y en votación universal se eligen
Más de 75%	3	0
50% y hasta 75%	2	1
Más de 25% y menos de 50%	1	2
Hasta 25%	0	3

⁵ Aprobado por la Ley N° 19.518, que Fija el nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, la que señala:

Artículo 16.- *El comité bipartito estará constituido por tres representantes del empleador y tres de los trabajadores.*

El comité se reunirá a requerimiento de a lo menos cuatro de sus integrantes.

El comité adoptará sus decisiones con el acuerdo de la mayoría de los representantes de ambos estamentos, y se formalizarán para los efectos del artículo 14 de esta ley en un programa de capacitación.

Artículo 17.- *La administración de la empresa podrá designar a sus representantes de entre su personal calificado, debiendo al menos uno de ellos tener la calidad de personal superior de la misma. En todo caso, se presume de derecho que el personal designado por la administración de la empresa cuenta con las facultades suficientes para representarla en el comité bipartito de capacitación.*

Los trabajadores designarán a sus representantes conforme a las siguientes reglas:

a) Los trabajadores sindicalizados de la empresa designarán tres representantes en el comité, si el conjunto de los afiliados al o los sindicatos representa más del setenta y cinco por ciento de los trabajadores de la empresa; designarán dos representantes, si el conjunto de afiliados representa entre el setenta y cinco y el cincuenta por ciento, y, designarán uno, si representa menos del cincuenta por ciento y más del veinticinco por ciento del total de trabajadores de la empresa. Se entenderá por trabajadores sindicalizados los afiliados a un sindicato de empresa, inter empresa, o a uno de trabajadores eventuales o transitorios.

b) A su vez, los trabajadores no sindicalizados tendrán derecho a un representante si los trabajadores sindicalizados pueden designar dos miembros; tendrán derecho a dos si los trabajadores sindicalizados pueden designar sólo a uno de los miembros del comité, y, a tres, en el caso que los trabajadores sindicalizados representen menos del veinticinco por ciento de los trabajadores de la empresa, o no existiere sindicato en ella.

Los trabajadores no afiliados a sindicato elegirán a sus representantes para los cupos que les correspondan, en elección especialmente celebrada para tal efecto. Con todo, para nombrar los representantes a que tienen derecho, el número de votantes efectivos deberá alcanzar igual quórum al exigido a los trabajadores sindicalizados para nombrar uno, dos o tres representantes respectivamente.

En el evento que aplicadas las reglas anteriores resultare uno o más cargos sin elegir, por no cumplirse los quórum de votación señalados, dichos representantes serán elegidos en una votación en la que podrán participar todos los trabajadores de la empresa. Resultarán electos quienes obtengan las respectivas mayorías, sin importar el número de votantes efectivos.

Los representantes de los trabajadores en el comité deberán ser empleados de la respectiva empresa.

Si existe más de una Asociación de Funcionarios, las directivas de las mismas deben concordar quiénes serán sus representantes de acuerdo a los mecanismos establecidos en sus actas de constitución o conforme a los criterios que establezcan de común acuerdo.

Los/as funcionarios/as que no están afiliados a ninguna Asociación, elegirán a sus representantes a través de votación universal convocada por el Jefe/a del Área de Recursos Humanos o de Administración, o el encargado/a de capacitación, según sea el caso.

Si aplicado lo anterior aún no queda resuelta la representación, y no ha sido posible llenar los cargos, los representantes pueden elegirse mediante votación universal en la que participen todos los funcionarios, pertenezcan o no a alguna Asociación, resultando electos los/as funcionarios/as que obtuviesen la mayoría, sin importar el número de participantes que hubiesen votado. Para ello se debe velar por que se mantenga el derecho de información, la libertad para ejercer el derecho a opinar sin presiones de ninguna naturaleza y el secreto al emitir la decisión.

Desde la perspectiva formal, no se requiere de la presencia de un ministro de fe en estas votaciones. Con todo es necesario articular las acciones de control, supervisión y recuento que eviten dudas respecto de la legitimidad de los resultados que se alcancen.

Los representantes del Servicio mantendrán su vigencia como tales mientras la dirección superior los mantenga en dicho rol. Para quienes representen a las Asociaciones de Funcionarios, les puede ser aplicado el mismo criterio, sin perjuicio de otra modalidad que se acuerde internamente. En el caso de quienes integren este Comité por elección directa, se sugiere que tengan una vigencia anual, sin perjuicio de que puedan ser reelectos.

Cuando ocurran cambios en los integrantes de los CBC se deberá dictar el correspondiente acto administrativo (Resolución) que actualice formalmente el funcionamiento de esta organización participativa.

En el Acta de Constitución debe quedar resuelto el mecanismo de remplazo de alguno de los participantes del Comité en el caso de renuncia, incapacidad, ausencias reiteradas, muerte u otra causa. Con igual finalidad se sugiere que exista al menos un suplente por cada ámbito representado (dirección o funcionarios).

Requisitos para el funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación

Para el funcionamiento del Comité se necesita la dictación de una Resolución Interna en que el Jefe de Servicio reconoce formalmente los integrantes del CBC. Si esta Resolución es posterior a la sesión de constitución, se puede incluir en dicha resolución los cargos que cumplirán cada integrante, así como también a los suplentes que se designen.

Cuando operen cambios definitivos en uno o más de los integrantes del CBC, procederá dictar una nueva resolución que dé cuenta de la nueva realidad del CBC.

Actividades del Comité Bipartito de Capacitación

Las principales actividades del Comité son las siguientes:

1. Diseñar y/o aprobar el Plan Anual de Capacitación, para lo que el Comité necesita:
 - Conocer y aprobar la metodología de trabajo para la detección de las necesidades de capacitación, bajo un enfoque técnico que se concentre en las competencias que debe desarrollar la institución para el logro de sus objetivos estratégicos. Eventualmente, el CBC podrá participar en el diseño y aplicación directa de la metodología que se decida como apropiada, como una instancia de apoyo a las unidades de capacitación, sin que esto implique la transferencia de las responsabilidades propias de la Unidad que formalmente debe gestionar los acuerdos que se adopten en materia de capacitación.
 - A partir de los antecedentes recabados en la detección de necesidades se diseña y/o aprueba el Plan Anual de Capacitación, aplicando criterios de elección para hacer concordantes las necesidades a satisfacer en el periodo, con los recursos disponibles. Sin perjuicio de lo anterior, dado que es ineludible la naturaleza anual de los presupuestos del Sector Público, se puede avanzar en la construcción de planes bianuales o trianuales que presenten una gradualidad en las intervenciones mediante capacitación, para resolver brechas de competencias que precisan de una mayor dedicación. De esta manera, la gestión de la capacitación se traduce en un proceso de ajustes permanentes en torno a una directriz focalizada en el mediano plazo, con lo que se asegura una mayor pertinencia de la capacitación aplicada.
 - Una vez aprobado por el CBC el Plan Anual de Capacitación, éste debe ser puesto en conocimiento de la Dirección General y/o Consejo Directivo para efectos de obtener su sanción final.
2. Realizar un Programa de Trabajo para la Ejecución del Plan Anual de Capacitación aprobado. Dado que su finalidad es la operacionalización del citado plan anual, debe considerar las prioridades y compatibilizar las acciones propuestas con la capacidad y factibilidad de ponerlas en práctica, considerando los criterios de flexibilidad que permitan los ajustes que resulten necesarios. Del mismo modo, las evaluaciones que se apliquen durante el periodo podrán permitir la incorporación de nuevas actividades manteniendo la coherencia programática del plan acordado. Por último, este programa de trabajo permitirá al Comité monitorear los niveles de avance en la ejecución del plan acordado para el año y, consecuentemente, participar en la aplicación de medidas de ajuste que resulten necesarias.

Para lo anterior, se sugiere que este Programa comprenda a lo menos los siguientes aspectos:

- Principales hitos o actividades del Programa.
 - Objetivos y metas a cumplir.
 - Plazos en que deban cumplirse las metas.
 - Cronograma de trabajo o la secuencia temporal en que se ejecutan las actividades.
 - Responsabilidades personales asociadas a cada una de las actividades.
 - Pautas de control o evaluación del Programa.
3. Establecer un calendario de reuniones, para asegurar la plena concurrencia de los integrantes, preferentemente los titulares. Las reuniones ordinarias se realizarán en el lugar de trabajo y en horario laboral, considerándose como trabajado el tiempo empleado en ellas.

Siempre es recomendable que las reuniones cuenten con su agenda de temas a tratar y estén acotadas a un tiempo (hora de inicio y de término). En su ejecución se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Lectura del acta de la sesión anterior.
- Revisión de cumplimiento de acuerdos de reunión anterior y resultados.
- Análisis del avance del programa de trabajo del Comité. Acuerdos
- Análisis de temas relativos al programa de capacitación y de trabajo. Acuerdos.
- Presentación de temas nuevos por parte de los integrantes. Acuerdos.
- Si se estima relevante, desarrollo de algún tema técnico para uniformar criterios.
- Planificación próxima reunión del CBC.

A modo de sugerencia, los acuerdos del CBC podrán adoptarse por simple mayoría y en el caso de empate se resolverá según procedimiento que el propio CBC acuerde.

4. Planificar, coordinar y velar por la adecuada difusión de la política de capacitación institucional a la totalidad de funcionarios de la Institución
Para llevar a cabo esta tarea el CBC deberá:
 - Planificar y coordinar la difusión y las capacitaciones sobre los principales aspectos contenidos en el Manual de Capacitación.
 - Planificar y coordinar la difusión del Plan Anual de Capacitación.
 - Monitorear y evaluar el cumplimiento de la difusión programada.
5. Tomar conocimiento y sancionar el "Informe de Evaluación del Plan Anual de Capacitación" ejecutado. Sobre el particular, se sugiere que el Comité analice y se pronuncie sobre:
 - Resultados de los compromisos asumidos en la etapa anterior, en cuanto al cumplimiento de plazos y logro de resultados.
 - Recomendaciones derivadas de la ejecución de las acciones de capacitación.

Funciones de los integrantes del CBC

Las personas que integran el Comité deben asumir responsabilidades de acuerdo a las funciones que deben desempeñar. En esta propuesta se proponen funciones según cargo, las cuales pueden ser analizadas y observadas según lo defina cada Corporación:

- Funciones del Presidente del CBC
 - Dar cumplimiento al calendario de reuniones y establecer el lugar de éstas.
 - Definir la tabla de materia a tratar en cada reunión y darla a conocer en forma previa a los demás integrantes del Comité.
 - Conducir las sesiones.
 - Controlar el cumplimiento del Programa de Trabajo del Comité.
 - Representar al Comité en eventos que se programen en la Institución o fuera de ella.
 - Informar a quien corresponda, de las decisiones adoptadas por el Comité.
 - Solicitar información sobre materias del área u otras pertinentes a los fines del Comité.
- Funciones del Secretario del CBC
 - Confeccionar las actas de las sesiones.
 - Citar a las reuniones programadas o a aquellas extraordinarias que estime necesarias el Presidente, o ante la petición conjunta de representantes del Servicio y de los funcionarios.

- Informar de los oficios, informes y demás documentos recibidos por el CBC.
 - Distribuir oportunamente las actas y demás documentos de interés para los participantes del CBC.
 - Mantener un ordenado archivo de la documentación del Comité
- Funciones de los demás integrantes del CBC
 - Realizar e informar las tareas que le sean encomendadas por el Comité.
 - Informar de los antecedentes que tengan relación con el Programa de Capacitación.
 - Informar a los funcionarios acerca de las actividades del Comité, motivándolos para un creciente involucramiento en este tipo de materias.
 - Entregar sugerencias para un mejor funcionamiento del Comité.
 - Canalizar ante el Comité, sugerencias, aportes y reclamos que se reciban.

III. CALENDARIZACIÓN DEL CICLO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Etapa	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Detección de Necesidades de Capacitación												
Elaboración del Plan Anual de Capacitación												
Ejecución del Plan Anual de Capacitación (*)												
Ejecución del Plan Anual de Capacitación (*)												
Evaluación del Plan Anual de Capacitación (*)												
Funcionamiento Comité Bipartito de Capacitación (*)												

(*) Proceso de ejecución continua, no obstante existen momentos o hitos claves en los cuales debe realizarse documentos para la ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación, los cuales servirán de insumo para su redefinición en el periodo siguiente.

BIBLIOGRAFÍA Y NORMATIVA REFERENCIAL

- **Normativa**

- Ley N° 19.518, octubre 1997, que fija el nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo.
- Ley N° 19.553, febrero 1998. Concede asignación de modernización y otros beneficios que se indica. Ministerio de Hacienda.
- Ley N° 19.882, del 23 de junio de 2003, que Regula Nueva Política de Personal de Funcionarios Públicos.
- Ley N° 20.212, publicada en el Diario Oficial el 29 de agosto de 2007, que modifica las leyes N° 19.553, 19.882, y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño de funcionarios públicos.
- Ley N° 20.267, Junio 2008, que crea un Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y perfecciona el Estatuto de Capacitación y Empleo establecido en la Ley N° 19.518 del año 1997.
- Decreto N° 475, Reglamento Ley N° 19.553, para la aplicación del incremento por Desempeño Institucional del artículo 6° de la ley y sus modificaciones.

- **Bibliografía**

- Guía Metodológica de Capacitación en el Sector Público, Dirección de Presupuestos, 1996.
- Instrucciones para Ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público, Sección "Capacitación y Perfeccionamiento del Personal".

Página Web del Sistema de Capacitación del Sector Público Chileno, www.sispubli.cl. Oficio Circular de la Presidencia de la República N° 1598, de 30 de octubre de 1995, que fija los lineamientos para la modernización del sistema de capacitación del sector público.

ANEXO

PROPUESTA DE INSTRUMENTO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS CORPORACIONES DE ASISTENCIA JUDICIAL

I. Introducción

Uno de los elementos más importante en la elaboración de un programa de capacitación institucional es detectar los requerimientos de capacitación, los cuales deben estar en plena concordancia con la misión, visión y objetivos estratégicos del servicio.

Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar”. En este sentido, la detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su cargo.

II. Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación al interior de las Corporaciones de Asistencia Judicial.

Considerando que las Corporaciones de Asistencia Judicial se encuentran recientemente implementando políticas de recursos humanos de manera homogénea y estructurada, con una dotación de personal muy acotada dedicada a esta labor, se estima que en esta primera etapa la detección de necesidades de capacitación debe realizarse a nivel de jefatura, con el objeto de que éstas emitan su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecian en sus respectivos equipos, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Para estos efectos, previo al llenado del instrumento, cada jefatura deberá reunirse con sus funcionarios dependientes, con el objeto de identificar las necesidades de capacitación que son visualizadas como prioritarias por el equipo de trabajo, asegurando de esta manera su participación en el proceso y que el instructivo sea contestado en conjunto los funcionarios con sus jefaturas directas.

III. Orientaciones institucionales a tener presente en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación.

La detección de necesidades de capacitación implica recoger las necesidades de los/as funcionarios/as para la ejecución de su labor, el perfeccionamiento del servicio y el desarrollo personal, todo lo cual debe estar en estrecha relación con la misión institucional.

En función de lo expuesto, cabe recordar que según la norma legal que rige el sistema público de asistencia jurídica en nuestro país⁶, las Corporaciones de Asistencia Judicial son servicios descentralizados, que se relacionan con la Presidencia de la República a través del Ministerio de Justicia, cuya finalidad es prestar asistencia jurídica y judicial gratuita a personas de escasos recursos, y proporcionar los medios para que los egresados de derecho y/o Licenciados en Ciencias Jurídicas y Sociales, realicen su práctica profesional para obtener el título de abogado.

La forma en cómo las Corporaciones prestan asistencia jurídica gratuita a estos usuarios/as se materializa a través de líneas de servicios, las que son:

⁶ El legislador consagró en la Ley 17.995 del año 1981 y Ley 18.632 del año 1987, el sistema normativo de asistencia jurídica gratuita mediante la creación de cuatro Corporaciones de derecho público, sin fines de lucro cuya misión fundamental es entregar asistencia jurídica gratuita a personas de escasos recursos.

- a. Orientación e información en Derechos.
- b. Solución colaborativa de conflictos.
- c. Patrocinio y representación judicial.
- d. Atención integral a víctimas de delitos violentos.
- e. Prevención de conflictos y promoción de Derechos.
- f. Formación práctica a los postulantes al título de abogado.

IV. Cuestionario para la Detección de Necesidades de Capacitación

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación, tanto por áreas de trabajo como a nivel estamental; por lo que agradeceremos conteste con veracidad los datos que se le solicitan, en virtud de que esta información tiene una especial importancia para elaborar el Plan Anual de Capacitación de la Corporación de Asistencia Judicial _____ el año próximo.

A. Antecedentes Generales

Nombre	
Cargo	
Centro/ Unidad/ Área	
Nº de funcionarios que componen el Centro/ Unidad/ Área	
Nº de funcionarios del Centro/ Unidad/ Área que participaron del proceso	
Región	
Fecha	

B. Capacitación para el Equipo de Trabajo

1. - Señale en la primera columna, las tres principales funciones que desempeña el centro/ unidad o área a la que pertenece, en relación con la misión institucional.

- Señale en la segunda columna, las materias en que se requiere capacitación, a objeto de mejorar el desempeño de su equipo en atención a las funciones propuestas.

- Marque en las últimas tres columnas, con una (X), el nivel en que deben ser fortalecidos estos aspectos, en atención al nivel en que se requiere la capacitación.

Funciones	Aspectos de la función que deben ser fortalecidos mediante acciones de capacitación	Nivel en que se requiere la capacitación ⁷		
		Básico	Medio	Avanzado
1.				
2.				
3.				

2. Señale los principales temas a capacitar, en atención a los conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera deben mejorar en su equipo, en función de las líneas de servicio que éste ejecuta.

⁷ Definición de los niveles de capacitación:

Básico: aquel que otorga los conocimientos esenciales o de base sobre una temática en particular.

Medio: aquel que supone los conocimientos básicos proporcionando una mayor profundidad de la temática, entregando herramientas prácticas para su manejo y comprensión.

Avanzado: aquel que supone los conocimientos básicos y medios, otorgando una visión acabada y experta sobre la temática, ejercitando y perfeccionando herramientas teóricas y prácticas que mejoran el desempeño.

- a. Si su equipo de trabajo es un Centro de Atención Jurídico Social o Consultorio, Oficina de Defensa Laboral, Centro de Mediación o Centro de Atención Integral a Víctimas de Delitos Violentos, llene sólo las alternativas en que a su juicio se hace necesario desarrollar acciones de capacitación para mejorar el actual desempeño.

		Nivel en que se requiere la capacitación		
		Básico	Medio	Avanzado
1. Orientación e Información				
2. Patrocinio Judicial				
3. Solución colaborativa de conflictos				
4. Prevención y promoción de Derechos				
5. Atención Integral a Víctimas				

- b. Si su equipo de trabajo corresponde a una unidad directiva o administrativa de la Corporación, señale los temas en que a su juicio se hace necesario desarrollar acciones de capacitación para mejorar el actual desempeño.

Tema/s	Nivel en que se requiere la capacitación		
	Básico	Medio	Avanzado

3. Señale los principales temas a capacitar, en atención al cargo y estamento al cual usted pertenece.

Cargo	Tema/s	Nivel en que se requiere la capacitación		
		Básico	Medio	Avanzado

4. En atención a las respuestas anteriores, enumere en orden de prioridad, tres capacitaciones que a su juicio deben realizarse con mayor urgencia, señalando el nivel en que debieran otorgarse.

		Nivel en que se requiere la capacitación		
		Básico	Medio	Avanzado
1				
2				
3				

5. En el espacio siguiente, por favor indique los comentarios que estime oportuno expresar respecto de la realización de una capacitación en su área o centro, atendiendo a aspectos operativos, tales como el horario, las fechas, la continuidad de la atención, etc.

Muchas gracias.