

REPORTE FINAL

**PROTOCOLO de
implementación del
MODELO DE
EVALUACIÓN DE LA
EFECTIVIDAD DE LAS
ACCIONES
FORMATIVAS EN EL
PODER JUDICIAL**

HUMANTECH

poder para hacer

Elaborado por Carlos Ml. Córdoba González.
Socio-Director

San José, 4 de diciembre del 2019

Licenciado
Mateo Ivancovich Fonseca LL.M.
Director
Escuela del Poder Judicial
Presente.

Estimado don Mateo:

Sirva la presente para saludarlo y presentarle formalmente el **PROTOCOLO de implementación del MODELO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL PODER JUDICIAL.**

Por favor, no dude en contactarme si luego de revisar el documento, tiene alguna duda o comentario.

Quedo a su entera disposición.

Saludos cordiales,



Carlos Ml. Córdoba G. MBA
Director
E-mail: ccordoba@humantechcorp.com
Móvil: (506) 8815-0397
Oficina: (506) 2283-1886

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	7
MARCO CONCEPTUAL	10
Del aprendizaje	10
Efectividad y su relación con la CALIDAD	11
Efectividad como un fenómeno integral y sistémico	12
LO PLANEADO	13
Propósito	13
Alcance.....	13
1. Propósito del Modelo.....	13
2. Objetivo general.....	13
3. Objetivos específicos.....	13
4. El Modelo de base para construir el protocolo.....	13
5. Entregables Finales.....	15
6. Sobre la aplicación y validación de los productos.....	16
7. Sobre las personas participantes	16
8. Sobre la propiedad intelectual de los productos	16
PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL PODER JUDICIAL	17
Propósito	17
Alcance.....	17
Políticas, Normas y Procedimiento	19
De la normativa rectora de la Escuela Judicial	19
1. Del Propósito de la Escuela Judicial	19
2. De la función rectora de la Escuela Judicial	19
3. Reglamento de la Escuela Judicial.....	19
3.1. De los órganos directivos	19
3.2. De los profesores	20
3.3. De las personas participantes	21
3.4. Del plan de estudios.....	21
4. De la naturaleza de la evaluación	22
4.1. Carácter de la evaluación	22
4.2. Finalidades de la evaluación	22
4.3. Formulación de políticas evaluativos	22
5. De los conceptos e instrumentos de evaluación.....	22
5.1. Definición de las estrategias de evaluación de los aprendizajes.....	23
5.2. Tipos de instrumentos de evaluación	24
5.3. Aprobación de instrumentos de evaluación	24
5.4. Uso de los instrumentos de evaluación	24
5.5. Evaluación y “Guía de la persona participante”	24
5.6. Ajustes en la evaluación.....	24

5.7.	Tipos de pruebas.....	24
5.8.	Aplicación de pruebas ordinarias	25
5.9.	Pruebas de reposición.....	25
5.10.	Prueba extraordinaria	25
5.11.	Reprogramación de pruebas.....	25
5.12.	Pérdida de instrumentos de evaluación por parte de la persona docente	25
5.13.	Resultados de las evaluaciones.....	25
5.14.	Entrega de calificaciones finales	25
5.15.	Modificación de calificaciones finales por la persona docente	25
6.	De la asistencia y realización de pruebas	25
6.1.	Obligación de realizar las pruebas.....	25
6.2.	Registro de asistencia y de realización de pruebas	26
6.3.	Consignación de ausencias.....	26
6.4.	Justificación de ausencias o no entrega de pruebas.....	26
6.5.	Requisitos de la justificación por incumplimiento en la entrega o realización de pruebas.....	26
7.	De las impugnaciones.....	26
7.1.	Tipos de recursos	26
7.2.	Plazo de interposición.....	26
7.3.	Trámite del recurso.....	26
7.4.	Procedimiento de interposición	27
8.	De la aprobación de las actividades académicas	27
8.1.	Nota mínima de actividades académicas de aprovechamiento.....	27
8.2.	Cuantificación de actividades académicas de aprovechamiento.....	27
8.3.	Aprobación de actividades académicas de participación	27
9.	De los certificados	27
9.1.	Tipos de certificados	27
9.2.	Entrega de certificados	27
9.3.	Pérdida del derecho a certificado de aprovechamiento.....	28
9.4.	Pérdida de certificado de participación	28
9.5.	Firmas de los certificados.....	28
9.6.	Certificaciones	28
10.	Disposiciones finales.....	28
10.1.	Derogatorias.....	28
De las Políticas Generales de Capacitación y Formación del Poder Judicial y su impacto en el modelo pedagógico y de implementación.....		28
1.	Ejes transversales	28
2.	Plan Anual de Capacitación	29
3.	Diagnóstico y evaluación de impacto del Plan Formativo.....	29
4.	Organización por Programas.....	29
5.	Plan Curricular.....	30
6.	Aspectos metodológicos del Plan de Capacitación	30

7. Participantes y docentes	31
Del Modelo Pedagógico de la Escuela Judicial.....	31
1. Del impacto.....	31
2. Del enfoque por competencias	32
3. Del enfoque constructivista social	32
4. De la definición y desarrollo de competencias profesionales	33
Del modelo de evaluación de las acciones formativas.....	36
1. Del Modelo de Evaluación de la Efectividad de las Acciones Formativas en el Poder Judicial	36
2. De la Guía de la persona Participante	38
3. De la selección del instrumento correcto de evaluación	39
4. Del diseño del instrumento correcto de evaluación	39
INSTRUMENTOS DE EVALUACION.....	40
Instrumento de evaluación del Nivel 1: REACCIÓN	40
1. Dimensiones a explorar respecto de la REACCIÓN de las personas estudiantes	40
2. Reactivos que operacionalizan las dimensiones a evaluar.....	41
Instrumento de evaluación del Nivel 2: CONOCIMIENTO	43
1. Criterios generales para la construcción de los instrumentos de evaluación	43
2. Lineamientos para la construcción de Pruebas Orales	44
3. de la construcción de evidencias de competencia	46
4. Lineamientos para la construcción de rúbricas de evaluación	48
5. Rúbricas para la evaluación de pruebas escritas y orales	51
Instrumento de evaluación del Nivel 3: TRANSFERENCIA Y COMPORTAMIENTO /DESEMPEÑO EN EL PUESTO.....	55
1. Del Sistema de Fuerzas.....	55
2. Del procedimiento para la evaluación de la Transferencia y Comportamiento /Desempeño en el puesto	56
Instrumento de evaluación del Nivel 3: TRANSFERENCIA Y COMPORTAMIENTO /DESEMPEÑO EN EL PUESTO.....	59
1. Rúbrica de evaluación del grado transferencia al desempeño.....	60
2. Rúbrica de evaluación grupal (focus group) del grado transferencia al desempeño.....	65
Instrumento de evaluación del Nivel 4: RESULTADOS	66
Apuntes para la medición del Nivel 5: IMPACTO	70
DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	73
La Formación - Acción	73
El enfoque sistémico (generalidades)	74
El pensamiento sistémico y la complejidad.....	76
Función de los sistemas sociales	77
La organización inteligente	78
El dialogo constructivo y sistémico desde la INDAGACION APRECIATIVA.....	79
La teoría del cambio y la mejora continua	80
Competencia.....	81

ANEXOS.....	83
Manual de Evaluación de la Efectividad de las Acciones Formativas en el Poder Judicial.....	83

INTRODUCCIÓN

En tiempos actuales de la Economía del Conocimiento, de alta competencia y velocidad, los equipos alineados e integrados representan la oportunidad única de crear valor de manera sostenible, de construir conocimiento que sirva para aprender y enfrentar los desafíos del cambio, clarificar y maximizar la contribución personal y colectiva, así como regular los vínculos de todos sus miembros, de la manera que cada uno trascienda como persona y como profesional.

La necesidad de construir conocimiento y asegurar su impacto en la creación de valor, es compatible con las exigencias de la normativa establecida en las **Políticas Generales de Capacitación y Formación del Poder Judicial**, que demandan que:

- La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán periódicamente diagnosticar las necesidades de capacitación para la elaboración de los planes de formación y capacitación de sus distintos programas. Para ello, tomarán en cuenta el criterio de las organizaciones representativas de las trabajadoras y los trabajadores de los sectores respectivos.
- La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán evaluar permanentemente el impacto de la formación y capacitación que realizan.
- La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán analizar los costos producto de las actividades que realizan, con el fin de canalizar sus recursos de manera eficiente y maximizar su uso.

El protocolo propuesto en este documento responde a esta demanda y a la operacionalización del **MODELO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL PODER JUDICIAL**, desarrollado como producto final del taller de **Desarrollo de la Capacidad para evaluar la efectividad de la capacitación en el Poder Judicial** (finalizado el 27 de noviembre del 2018), por todas las personas del Poder Judicial que mantienen un vínculo con la capacitación y deben, de alguna manera, evidenciar ante el Consejo Superior del Poder Judicial, el cumplimiento del resultado esperado.

El modelo tiene un enfoque hacia la mejora, y se centra en la obtención de información cuantitativa y cualitativa sobre todos los aspectos de la formación. Es por ello, que aporta una garantía de eficacia y fiabilidad del proceso de formación.

Utiliza como base teórica el modelo planteado por Donald L. Patrick, el cual establece cuatro niveles para medir el impacto de los programas de formación. Cada uno de los cuatro niveles son indispensables para un proceso evaluativo efectivo dentro de la organización. La selección de este modelo viene justificada por dos circunstancias: Su difusión en el marco de las Administraciones Públicas y a nivel empresarial es amplia, lo que garantiza su solvencia y condiciones de aplicabilidad.

Kirkpatrick propone abordar la evaluación de la formación realizando una medición/valoración que consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes:¹

¹ Tomado de:

Guía del Modelo de Evaluación de la Formación continuada en el Complejo Hospitalario de Jaén. Unidad de Formación y Calidad. Primera edición. 2011



Nivel 1 Reacción: Se mide cómo reaccionan las personas participantes ante la acción formativa. Para ello se debe, reunir las reacciones en lo que respecta a la persona facilitadora, al curso y al ambiente de aprendizaje. Es por lo tanto una medida de satisfacción de la persona participante con la acción formativa globalmente y con todos y cada uno de los aspectos más importantes (materiales, aulas, metodología pedagógica, organización, profesor, etc.) Una reacción positiva no asegura el aprendizaje, pero una reacción negativa lo impide casi con toda probabilidad.

Nivel 2 Aprendizaje: Grado en que las personas participantes cambian actitudes, adquieren o amplían conocimientos, habilidades y actitudes como consecuencia de asistir a la acción formativa. El aprendizaje se produce cuando hay un cambio en alguno de los tres aspectos. Para que haya un cambio de conducta tiene que producirse previamente un cambio en alguno de estos tres aspectos. Es, por tanto, el aprendizaje una condición necesaria pero no suficiente para el cambio de conducta.

Nivel 3 Conducta: Grado en el que se ha producido un cambio en la conducta de la persona participante como consecuencia de su asistencia a una acción formativa en el puesto de trabajo. Es decir, transferencia de los aprendizajes realizados al propio puesto. Se trata de medir los efectos de la eficacia de la capacitación del programa de aprendizaje en la organización a un nivel más amplio, como la capacidad de la persona participante de aplicar el aprendizaje adquirido a situaciones nuevas y poco familiares. Puesto que las evaluaciones del Nivel 3 se deben realizar después de que las personas participantes han regresado a sus puestos de trabajo, las mediciones reales con frecuencia también involucran a alguien cercano a la persona participante, como por ejemplo la persona que lo supervisa.

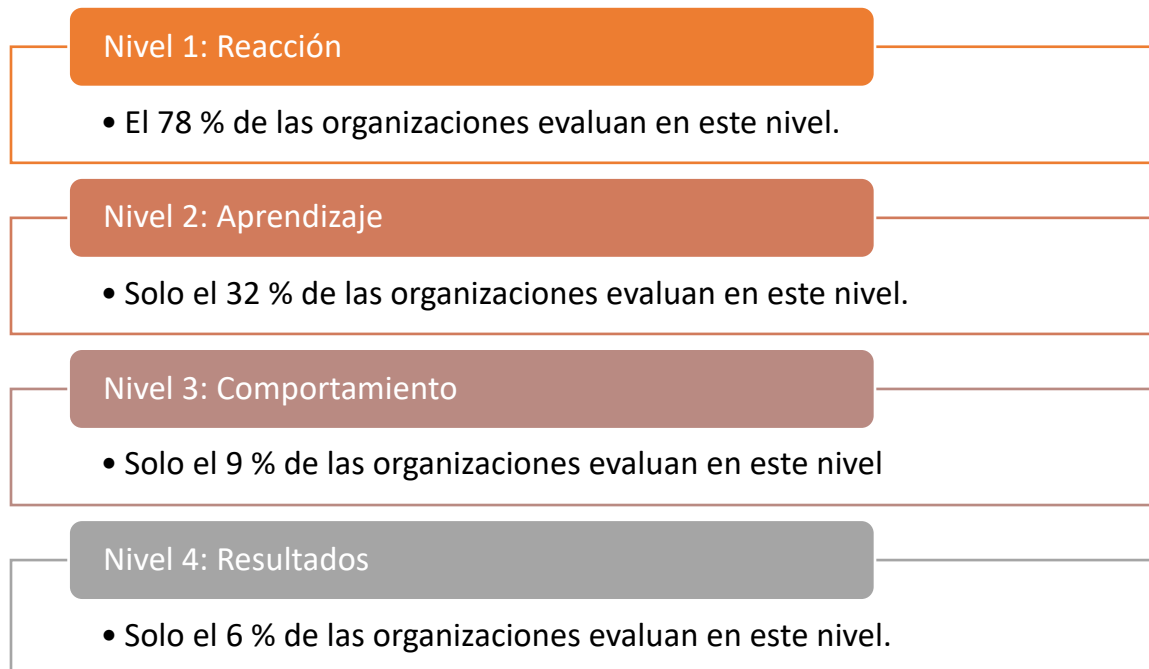
No pueden soslayarse los niveles 1 y 2 y pasar directamente al nivel 3 porque el cambio de conducta no depende sólo de los niveles 1 y 2, sino también de:

- Si la persona participante quiere cambiar.
- Si la persona participante sabe cómo hacerlo y cuándo hacerlo.
- Si la persona participante trabaja en un clima adecuado.

- Si la persona participante se ve recompensado por el cambio.

Nivel 4 Resultados: es decir, los resultados finales en la organización obtenidos como consecuencia de la asistencia de las personas participantes a acción formativa. Aborda la pregunta clave: “¿Han funcionado los resultados de aprendizaje de manera que agreguen valor o tengan efecto en la organización a nivel más amplio, más allá de la persona que participó en el programa?” Este efecto se puede reflejar en términos de eficiencia, motivación, organización de los equipos de trabajo, imagen de la organización, etc.

Según un informe del año 2002 realizado por la American Society for Training (ATD) se establecen los siguientes datos mostrados en la tabla, en cuanto a los procesos de evaluación dentro de las organizaciones.



Finalmente, se aclara que este documento se adhiere a la POLÍTICA DE LENGUAJE INCLUSIVO: DIRECTRICES DE LA ESCUELA JUDICIAL EN CUANTO A SU APLICACIÓN, que dispone:

1. Incorporar el lenguaje inclusivo de género en toda la documentación y producción textual que se genere en la Escuela Judicial y en cada una de las unidades de capacitación, así como en las producciones de tipo audiovisual, multimedia y virtual. En tal sentido, forman parte de la documentación y la producción textual: los libros u otras publicaciones que se realicen con recursos institucionales; los textos didácticos para la enseñanza; las comunicaciones oficiales; las convocatorias; la correspondencia oficial; la divulgación; los acuerdos de los órganos colegiados, etc.
2. Utilizar palabras completas (sustantivos y adjetivos) al referirse a hombres y mujeres, en tanto el lenguaje inclusivo debe promover la plena visualización de las mujeres en todas las áreas en que participen.

MARCO CONCEPTUAL

Del aprendizaje

Aprender es una actividad individual que se desarrolla en un contexto social y cultural, es un proceso sistémico y dinámico:

1. Discursivo:
 - a. Donde interactúan al menos un Facilitador y un Aprendiz.
 - b. Hay objetivos y estrategia de aprendizaje.
 - c. Ambiente óptimo de aprendizaje.
2. Adaptativo:
 - a. Basado en el diálogo y la colaboración.
 - b. Con realimentación constante.
3. Interactivo:
 - a. Foco en el proceso y el resultado.
 - b. Integración de las partes.
4. Reflexivo:
 - a. Mejora de procesos.
 - b. Innovación.

El aprendizaje parte del principio de que no todo el conocimiento puede ser transferido a través de la comunicación humana (Ceberio y Watzlawick, 1998), porque no todo se puede aprehender por la acción de un sujeto que enseña sobre una persona que aprende, también se debe aceptar, adoptar y transformar, debatir y cuestionar, alterar o desechar, en fin, usar como el material maleable e inestable que es (Varela, 1970), en un proceso colaborativo de reflexión y co-construcción.

Todo conocimiento se gesta desde el lenguaje y las emociones, es una experiencia social, cultural y adaptativa en constante desarrollo, cambio y siempre incompleta (Maturana, 1990); en constante construcción y reconstrucción dinámica; como insumo básico para la resolución de problemas.

Cuando sirve al propósito de resolver problemas, el aprendizaje es significativo y apela a un aprendiz que es integral (SER) y no simplemente un depósito de contenido; lo cual implica un principio de conciencia (del para qué) y otro de complejidad gradual (ver Taxonomía de Bloom).

Este concepto del SER que pone en juego distintos SABERES (ver la teoría y práctica de las competencias) está indisolublemente ligado al desempeño laboral, en los distintos contextos y en función de un determinado resultado.

Efectividad y su relación con la CALIDAD²

Efectividad es la cualidad de ser efectivo lo cual, podría emularse con el concepto de actuar con calidad; considerando la calidad como la capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un estándar que establece requisitos específicos, por lo cual, es un concepto subjetivo relacionado con las percepciones de un evaluador para comparar un fenómeno contra ese estándar influido por factores como la cultura, el producto o servicio a entregar, las necesidades y las expectativas de los diferentes actores, entre otros.

Así, la efectividad o la calidad podría comprenderse como:

1. Un fenómeno excepcional

La calidad tiende a reconocerse como algo excepcional, diferente, según criterios intuitivos. Claramente, aplicando este criterio, el diálogo deja lugar a la imposición o al sesgo de autoridad, a lo irrefutable de una opinión.

Por otra parte, la calidad como criterio de excelencia, de superación de altos estándares, supone un paso más allá de la opinión y abre la posibilidad del debate en función de criterios de entrada y de salida. La medida de la calidad es el estándar.

Con base en estos criterios, se establecen medidas de aceptación o rechazo a partir de lo cual surge la expectativa de que, si se mejoran los estándares, mejora la calidad. La calidad no es absoluta sino relativa al objetivo a evaluar y sus estándares asociados siempre, en función de superar estándares.

2. Ser consistente en la ejecución

Se centra en los procesos y establece especificaciones que eliminan la exclusividad y convierten la excelencia en algo que cualquiera podría cumplir. El foco no es exceder estándares sino evitar o eliminar la inconsistencia. La clave no es ser perfecto sino confiable.

Esta concepción supone que todo miembro de una organización es responsable de la calidad.

3. Consistencia con un propósito

La calidad tiene sentido funcional, vinculado con el propósito del producto o servicio. Se trata de una definición basada en el uso y la aceptación del cliente o usuario final. Un producto "perfecto" es totalmente inútil si no sirve para satisfacer la necesidad para la que fue creado. Por ello, se dice que el cliente siempre tiene la razón.

4. Relación costo-beneficio

² Tomado de:

Inmaculada Asensio Muñoz, Rafael Carballo Santaolalla, María José Fernández Díaz, Aurora Fuentes Vicente, José Manuel García Ramos, Soledad Guardia González, Miriam Navarro Castillo. **Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación**. Dpto. de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad Complutense de Madrid.

Citado por: Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa // 1997 // Volumen 3 // Número 1_2 ISSN 1134-4032 // D.L. SE-1138-94. https://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.htm

La base está en la rendición de cuentas ante el ente patrocinador, a partir de una serie de indicadores de desempeño.

5. Transformación

Desde esta concepción la calidad no está en el producto o servicio, sino en el desarrollo de capacidades para la autogestión y la autorrealización. Lo cual supone un proceso dinámico, integral y sistémico, permanente de mejora e innovación.

Efectividad como un fenómeno integral y sistémico

Considerando todos los elementos y desde la concepción de sistema, la calidad podría entenderse como la articulación entre los componentes del mismo (el propósito y sus principios, los requerimientos o estándares esperados, así como las expectativas de uso y adopción, las acciones de desarrollo del aprendiz y su capacidad para funcionar, mejor, cada día, según indicadores de desempeño y cumplimiento).

La calidad supone entonces:

1. Consistencia con el propósito y las expectativas del sistema (como ente global y como su derivación en programas y planes específicos) y sus procesos de capacitación y desarrollo. La calidad supone **funcionalidad**.
2. Consistencia con los estándares del producto o servicio relacionado con el rol y la responsabilidad de la persona evaluada. La calidad supone **eficacia**.
3. Consistencia con el uso **eficiente** de los recursos destinados.

La excelencia no sería otra cosa que el mayor nivel que podría alcanzar la gestión funcional, eficaz y eficiente de la Escuela Judicial.

Para ello, aplica un criterio de efectividad donde deben satisfacerse tres expectativas complementarias de todos los grupos de interés involucrados en el modelo de capacitación, a saber:

- Toda acción de formación debe **agregar valor**, en cuanto incrementar o mejorar conocimientos, habilidades o actitudes.
- Debe proveer **satisfacción** en cuanto la adecuación entre los objetivos y expectativas, y los resultados obtenidos luego del proceso.
- Debe servir para **mejorar la empleabilidad** de la persona participante.

LO PLANEADO

Propósito

Desarrollar el protocolo de implementación del **MODELO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL PODER JUDICIAL**, desarrollado de manera colectiva en el taller de Desarrollo de la Capacidad para evaluar la efectividad de la capacitación en el Poder Judicial (finalizado el 27 de noviembre del 2018).

Alcance

1. PROPÓSITO DEL MODELO

Evaluar el resultado de la acción formativa en las personas funcionarias de la institución para la administración de justicia, según los parámetros democráticos y de justicia social, la calidad del servicio y la generación de valor público.

2. OBJETIVO GENERAL

Determinar la efectividad de los procesos de capacitación en el desempeño laboral, para la generación de información que sirva para la toma de decisiones institucional, el aprendizaje y la mejora permanente.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Verificar el cumplimiento de la implementación de las acciones de capacitación planificadas en el Poder Judicial, según los indicadores, metas, recursos y calidad, para la toma de decisiones.
2. Medir el resultado de las acciones de capacitación de acuerdo con los objetivos, indicadores y metas de efectividad de alcance puntual e institucional, para la satisfacción y la mejora del desempeño de la persona participante (de acuerdo con el DNC, el plan de mejora u otras disposiciones institucionales).
3. Usar los resultados de la medición y la reflexión colectiva para la identificación de brechas y oportunidades de mejora de la eficiencia y la eficacia del proceso integral de capacitación, para la optimización de recursos.

4. EL MODELO DE BASE PARA CONSTRUIR EL PROTOCOLO

Este producto fue desarrollado por las personas participantes del taller de **Desarrollo de la Capacidad para evaluar la efectividad de la capacitación en el Poder Judicial**, finalizado el 27 de noviembre del 2018), para ser usado en todas las instancias responsables de capacitación del Poder Judicial.

Nivel de Evaluación	Interés	Momento de la evaluación	Persona Evaluadora	Insumo de evaluación	Resultado final
Nivel 1: Reacción y Satisfacción	¿Medir si la Persona Colaboradora está satisfecha con la acción de capacitación, conforme a sus necesidades y expectativas de aprendizaje? (se estima algún grado de influencia de la acción formativa en la satisfacción de la Persona Colaboradora)	Inmediato a la acción de capacitación	La persona colaboradora (por acción del ente administrador de la acción de capacitación)	Rúbrica de evaluación (alineada con el perfil de entrada de la acción de capacitación)	Valor medido en términos de satisfacción de la persona
Nivel 2: Aprendizaje	¿Medir si la Persona Colaboradora adquirió los recursos (conocimientos, habilidades y Actitudes) establecidos en el perfil de salida? (se estima algún grado de influencia de la acción formativa en el aprendizaje y los recursos adquiridos, demostrados en las evidencias)	Inmediato a la acción de capacitación	La persona facilitadora a cargo de la acción de capacitación	Evidencia de producto, resultado o comportamiento (alineada con el perfil de salida de la acción de capacitación)	Valor medido en términos de competencia desarrollada
Nivel 3: Comportamiento (desempeño según el perfil de puesto; desempeño en el puesto)	¿Medir si la Persona Colaboradora usa los recursos aprendidos para mejorar su desempeño laboral? (se estima algún grado de influencia del aprendizaje y los recursos adquiridos, en la capacidad de desempeño)	Entre 3 y 6 meses después de finalizada la acción de capacitación	Persona o Equipo designado para tal efecto ³ (por acción del ente administrador de la acción de capacitación)	Rúbrica de evaluación (alineada con la brecha o decisión que justificó la acción de capacitación)	Valor medido en términos de desempeño mejorado
Nivel 4: Resultados (cumplimiento)	¿Medir si la Persona Colaboradora ha mejorado su contribución al logro de los objetivos y metas del área a la que pertenece? (se estima algún grado de influencia de la mejora del desempeño en la capacidad para cumplir con sus compromisos de resultado)	Alineado con el proceso de evaluación estratégica	Persona o Equipo designado para tal efecto	Tareas, indicadores y metas (alineados con el PEI)	Valor medido en términos de los objetivos y metas cumplidos
Aprender... es una actividad individual que se desarrolla en un contexto social y cultural.					

³ En el caso de los Judicatura, se requiere de un par referente y calificado.

5. ENTREGABLES FINALES

1. Protocolo para la gestión del **MODELO DE EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL PODER JUDICIAL.**

- a. Este protocolo tomará en cuenta elementos como:
 - i. Reglamento de Evaluación del Desempeño.
 - ii. El Modelo Pedagógico de la Escuela Judicial.
 - iii. Otros.
- b. De incluir los factores políticos, procedimentales e instrumentales para su implementación.
 - i. Se visualizan al menos los siguientes componentes:
 - 1. Políticas de evaluación de la efectividad de las acciones formativas en el Poder Judicial.
 - a. Esto incluye los programas que cubre el modelo, los cuales podrían ser:
 - i. Los Programas de Formación Básica e Inicial.
 - ii. Los Programas que surgen de las exigencias de la alta dirección, amparados a los objetivos estratégicos que no necesariamente responden a una brecha individual.
 - iii. Otros, que pueden ser identificados en el proceso.
 - 2. Procedimiento para la evaluación de la efectividad de las acciones formativas en el Poder Judicial.
 - 3. Instrumentos para la evaluación de la efectividad de las acciones formativas en el Poder Judicial. Los cuales serían:
 - a. Rúbrica de evaluación de Reacción y Satisfacción (nivel 1) (alineada con el perfil de entrada de la acción de capacitación).
 - b. Rúbrica de evaluación o modelo para la sistematización de la evidencia de producto, resultado o comportamiento para medir el aprendizaje (nivel 2: alineada con el perfil de salida de la acción de capacitación).
 - c. Rúbrica de evaluación o modelo para evaluar el comportamiento (nivel 3: alineada con la brecha o decisión que justificó la acción de capacitación)
 - d. Rúbrica de evaluación o modelo para evaluar el resultado en término de **tareas, indicadores y metas** (nivel 4: alineados con el PEI)

6. SOBRE LA APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS PRODUCTOS

1. Los productos a construir podrán ser usados para la evaluación de programas existentes, lo cual servirá a su vez, para su validación.

7. SOBRE LAS PERSONAS PARTICIPANTES

1. La propuesta está diseñada para trabajar con el equipo de trabajo de la Escuela del Poder Judicial, responsable de construir las herramientas para evaluar 4 Programas, antes del cierre del presente año, según ha sido solicitado por el Consejo Superior.
2. En este sentido, por razones de calidad de proceso, se estimada que el número de participantes no supere las 15 personas.

8. SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS PRODUCTOS

1. Todos los productos contruidos a la luz de este proceso serán propiedad de la Escuela del Poder Judicial, para su uso discrecional.

PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL PODER JUDICIAL

Propósito

Protocolizar las variables que facilitan el diseño de procesos evaluativos sistémicos, eficaces y eficientes a la realidad de la Escuela Judicial, según los recursos disponibles, las normas y el enfoque por competencias y orientado a resultados.

Alcance

1. PROTOCOLIZAR LAS ACCIONES DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN EN EL PODER JUDICIAL.

Este documento propone las políticas, procedimientos e instrumentos que usará la Escuela Judicial del Poder Judicial para evaluar la efectividad de sus actividades de capacitación.

2. EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN EN LA ESCUELA JUDICIAL DEL PODER JUDICIAL

Evaluar la efectividad de la capacitación significa (en el contexto de este documento), responder efectivamente a 5 preguntas fundamentales:

- ¿Para quién evalúo?

Es decir, quién demanda la evaluación, el cuál será quien use la información con algún propósito previamente acordado. Lo cual determina el enfoque y el producto final a entregar.

- ¿Qué evalúo?

Es decir, cuál es el alcance de la evaluación, definido por los niveles evolutivos de⁴:

- Nivel 1: **Reacción y Satisfacción** de la persona participante con la capacitación.
- Nivel 2: **Aprendizaje** logrado por las personas participantes, según los objetivos de cada actividad; lo cual implica evaluar la coherencia pedagógica del proceso de capacitación.
- Nivel 3: **Comportamiento o desempeño** según el perfil de puesto, lo cual implica evaluar el grado de transferencia de los aprendizajes a la ejecución en el puesto de trabajo.
- Nivel 4: **Resultados** de la capacitación en términos de su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- ¿Quién evalúa?:

Es decir, quién será la persona o ente que emita los juicios informados sobre las acciones formativas, entre los actores del proceso, desde la planificación, el diseño e implementación, el uso y adopción, evaluación de resultados, beneficios e impacto institucional.

- ¿Cuándo evalúo?

Es decir, según los niveles de evaluación que sistematiza el proceso en 4 momentos clave:

- Antes de iniciar la acción formativa (evaluación diagnóstica).

⁴ Se excluye el nivel 5 de medición de la rentabilidad o retorno de la capacitación para la organización.

- Durante la acción formativa (evaluación formativa).
 - Al terminar la acción formativa (evaluación sumativa).
 - Un tiempo después de finalizada la capacitación (evaluación de transferencia e impacto, con la cual se certifica el beneficio institucional).
- ¿Cómo evaluó?:

Es decir, con qué instrumentos aplico las acciones formativas en los niveles y momentos definidos. Instrumentos que son múltiples y diversos: cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, controles y test finales, actividades y productos de aprendizaje, observaciones sistemáticas, demostraciones, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto, etc.

3. ALINEAR EL PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN EN LA ESCUELA JUDICIAL CON UNA VISIÓN SISTÉMICA E INTEGRAL DE LA REALIDAD, COMPATIBLE CON UN ENFOQUE POR COMPETENCIAS Y ORIENTADO A RESULTADOS.

Justificar el diseño de las acciones formativas en el aprendizaje significativo, el cual surge de las expectativas estratégicas y la normativa institucional, las competencias institucionalmente acordadas y, de las brechas de desempeño que se derivan de la comparación entre los criterios de idoneidad/competencia establecidos en el perfil de puestos y, el desempeño cotidiano de la persona.

A partir de esta declaración, la acción formativa se centra en los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y eficiencia, de acuerdo con estos criterios de diseño y, en la aplicación de acciones e instrumentos relacionadas con las actividades del trabajo.

Políticas, Normas y Procedimiento

De la normativa rectora de la Escuela Judicial

1. DEL PROPÓSITO DE LA ESCUELA JUDICIAL⁵

Artículo 1.-Créase la Escuela Judicial -como órgano del Poder Judicial- la cual tendrá a su cargo la formación y capacitación de los servidores de ese Poder.

Artículo 2.-La Escuela Judicial tendrá su sede en la ciudad de San José y podrá establecer centros regionales en cualquier lugar del país.

Artículo 3.-La Escuela dispondrá de las secciones o áreas de actividad que se consideren necesarias. Una de ellas de destinará, exclusivamente a la formación y capacitación del personal del Organismo de Investigación Judicial.

2. DE LA FUNCIÓN RECTORA DE LA ESCUELA JUDICIAL⁶

a) La Escuela Judicial ejercerá una rectoría permanente del trabajo que llevan a cabo las unidades de capacitación del Ministerio Público, Organismo de Investigación Judicial, Defensa Pública y Gestión Humana.

b) El Consejo Directivo de la Escuela Judicial debe producir y revisar políticas generales de certificación y lineamientos metodológicos para la Escuela y todas las unidades de capacitación, los cuales serán de acatamiento obligatorio.

c) De conformidad con la Ley Orgánica del Poder Judicial y los reglamentos internos que rigen la institución, la función rectora de la Escuela Judicial se sujetará a las políticas que en materia de formación y capacitación dicten la Corte Suprema de Justicia y el Consejo Superior.

d) La Escuela Judicial tendrá a cargo la formulación y el seguimiento de las políticas de formación y capacitación en el Poder Judicial. Para llevar a cabo dicho seguimiento, la Escuela Judicial solicitará, cuando lo estime necesario, informes acerca del acatamiento de sus políticas y lineamientos.

e) La aprobación de los planes anuales estratégicos y operativos, así como de los planes de trabajo de cada unidad de capacitación, corresponde al Consejo Directivo de la Escuela, previa revisión de la Dirección de la Escuela Judicial.

3. REGLAMENTO DE LA ESCUELA JUDICIAL

3.1. DE LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS

Artículo 1.- El Consejo Directivo se reunirá ordinariamente dos veces cada mes y extraordinariamente cuando sea convocado por el Presidente por medio de la Secretaría de la Escuela.

Las reuniones serán en la sede de la Escuela, el día y hora que se señale en la primera sesión que se celebre.

Artículo 2.- Los miembros del Consejo Directivo serán Juramentados por el Presidente de la Corte Suprema de Justicia o por el funcionamiento que él designe.

⁵ Tomado de la Ley de Creación de la Escuela Judicial

⁶ Tomado de las Políticas Generales de Capacitación y Formación del Poder, según acuerdo tomado por el Consejo Directivo de la Escuela Judicial, en la sesión del 26 de noviembre del 2.008, artículo único.

Artículo 3.- El Presidente deberá convocar al Consejo Directivo cuando así se lo soliciten por escrito dos o más de sus miembros.

Artículo 4.-Para reunirse válidamente el quórum será de tres miembros. Si no asistiere el Presidente será sustituido por el miembro que desempeñe el puesto de mayor jerarquía y en su defecto por el que tenga más tiempo de servicio en el Poder Judicial.

Artículo 5.-Las decisiones serán tomadas por simple mayoría y en caso de empate se repetirá la votación; si persistiere el empate el asunto de dejará para la sesión siguiente, en la que de mantenerse esa situación el Presidente tendrá doble voto.

Artículo 6.-El Director es el responsable de la buena marcha de la Escuela, su nombramiento corresponde a la Corte Plena y debe tener cuando menos cinco años de labor judicial y experiencia docente.

Artículo 7.-Son atribuciones del Director:

1. Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que rigen la Escuela y los acuerdos de la Corte Plena y del Consejo Directivo.
 2. Impulsar, orientar, coordinar e inspeccionar las actividades de la Escuela, procurando su buen funcionamiento.
 3. Preparar las sesiones del Consejo Directivo.
- ch) Proponer al Consejo Directivo la organización y desarrollo de los cursos, seminarios, coloquios, reuniones, mesas redondas, foros y paneles auspiciados por la Escuela.
4. Conocer y sancionar las fallas disciplinarias de las personas participantes y empleados de la Escuela cuando no corresponda a otra autoridad.

c) Nombrar a sus representantes en los centros regionales, en las secciones o áreas de actividad.

Artículo 8.- En el mes de diciembre de cada año el Director deberá presentar al Consejo Directivo un informe de las labores desarrolladas durante el año.

3.2. DE LOS PROFESORES

Artículo 9.- Cuando la Escuela no cuente con ex becarios y funcionarios del Poder Judicial para desarrollar los programas convocará u concurso de antecedentes para formar nóminas dentro de las cuales el Consejo Directivo escogerá las personas cuyo nombramiento recomendará a la Corte Plena.

Artículo 10.- El profesor que se encargue de las tutorías debe poseer vastos conocimientos jurídicos y experiencias judicial. A él corresponde formar la lista de las personas participantes interesados y dar al Consejo Directivo su parecer para la escogencia correspondiente. A las personas participantes escogidos él impartirá cursos especiales, les indicará cuáles son obligatorios de los regulares de la Escuela, les señalará las obras de la lectura obligatoria y les propondrá los trabajos de investigación a realizar. También debe el tutor supervisar la labor de las personas participantes en las oficinas a que se les destine y semestralmente.

Artículo 11.- Corresponde a los profesores mantener el orden y la disciplina en los cursos a su cargo, con facultad para sancionar las faltas leves de los estudiantes con amonestación o retiro de la lección.

Artículo 12.-Los profesores deben llevar un control de la asistencia y rendir a la Dirección un informe mensual a ese respecto.

3.3. DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES

Artículo 13.- Para ser alumno de la Escuela Judicial se requiere ser mayor de dieciocho años.

Artículo 14.- Las personas participantes que ingresen a cursos de formación y que no estén obligados a realizar pruebas de selección en el Departamento de Personal, deberán hacer un examen sobre cultura general y específica, a cargo de la Escuela, al que sólo se admitirán las personas que reúnan los requisitos que se establezcan en la convocatoria y serán escogidos los que obtuvieren mejores calificaciones. No obstante, lo anterior, cuando el número de ingresados sea inferior al cupo señalado para el curso, el Consejo Directivo puede acordar que se omita total o parcialmente la prueba.

Artículo 15.- Las personas participantes por tutoría deben aprobar el curso cada año. Será eliminado el alumno que impruebe alguna asignatura sin causa a criterio del profesor y del Consejo Directivo.

Artículo 16.- Los jefes están obligados a permitir que los servidores de la oficina a su cargo asistan a la Escuela Judicial. Esta obligación se concreta a permitir la asistencia de un servidor. Sin embargo, siempre que no afecte el buen servicio de la oficina, están facultados para permitir que dos servidores asistan simultáneamente a la Escuela.

Artículo 17.- Cuando varios servidores de la misma oficina quisieren ingresar a la Escuela, la Dirección lo comunicará al jefe respectivo para que él designe candidato de acuerdo con las necesidades de su despacho.

Artículo 18.- Los servidores judiciales que deseen ingresar a la Escuela deberán hacer la solicitud por escrito a la Dirección, con quince días de anticipación a la fecha en que se inicien los cursos.

Artículo 19.- El servidor que en horas de trabajo se ausente de la oficina para asistir a los cursos y que falte a éstos sin justificación alguna, será corregido disciplinariamente y se pondrá su caso en conocimiento de la Corte Plena o de la Inspección Judicial según corresponda.

3.4. DEL PLAN DE ESTUDIOS

Artículo 20.- Los cursos de la Escuela tendrán por objetivo:

1. Lograr una formación integral de los servidores judiciales y de los aspirantes a ocupar cargos en el Poder Judicial, cultivando especialmente sus cualidades morales y profesionales.
2. Obtener mayor eficiencia en las técnicas y modos de actuación de los tribunales.
3. Poner a las personas participantes en contacto con la legislación y la jurisprudencia.

Artículo 21.- Los programas serán aprobados para el Consejo Directivo, no podrán ser variados sino para el curso siguiente y el profesor encargado de desarrollarlos deberá ajustarse estrictamente a lo programado.

Artículo 22.- Para la aprobación de los cursos los estudiantes deberán hacer las pruebas orales o escritas que el Director estime necesarias y convenientes.

Para la evaluación deben también ser tomados en consideración: los trabajos de investigación, la asistencia a clases y a prácticas y el análisis de casos.

Artículos 23.- Las pruebas serán calificadas con la escala de 1 a 100. Para aprobar el curso la calificación mínima aceptable será de setenta.

Artículo 24.- Las personas participantes deberán asistir puntualmente a las lecciones y perderán el curso los que falten injustificadamente a una quinta parte o más de las mismas.

Artículo 25.-Quienes no aprobaron un curso tienen derecho a realizar una prueba extraordinaria sobre la materia recibida y si no lograren la nota mínima podrán repetirlo por una vez; la no aprobación de la materia en esta oportunidad producirá el retiro de la Escuela por tres años. No obstante lo anterior en casos calificados, el Consejo Directivo podrá autorizar a un alumno para que reciba por tercera vez un curso.

Artículo 26.-La asistencia de las personas participantes a los tribunales, oficinas del Ministerio Público y de la Defensa Pública, administrativas y del Organismo de Investigación Judicial, así como a otras oficinas o instituciones del Estado será programada, vigilada y evaluada por un profesor encargado.

Artículo 27.-Concluido un curso la Dirección de la Escuela le entregará, a cada alumno aprobado, un certificado que indicará las materias que ganó.

Artículo 28.-Al finalizar un curso el Consejo Directivo levantará una lista de los cinco alumnos que obtuvieren las mejores calificaciones, para los que podrá acordar premios consistentes en una mención honorífica o la publicación de un trabajo.

Las formas de distinción serán entregadas por el Presidente de la Corte Suprema de Justicia en el acto de apertura del Año Judicial.

Artículo 29.-La Revista Judicial estará a cargo de la Escuela.

4. DE LA NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN⁷

4.1. CARÁCTER DE LA EVALUACIÓN

Artículo 1º—La evaluación de los aprendizajes en la Escuela Judicial y en las unidades de capacitación tendrá un carácter sistemático que permitirá obtener evidencias, durante el proceso educativo y al finalizar este, de los aprendizajes y las competencias desarrolladas según sea la naturaleza y temática de la acción formativa o de capacitación.

Las personas que se desempeñen como docentes, o sean participantes de las actividades académicas de la Escuela Judicial y de las unidades de capacitación, deberán sujetarse al reglamento de evaluación vigente y a las políticas aprobadas por el Consejo Directivo de la Escuela Judicial.

4.2. FINALIDADES DE LA EVALUACIÓN

Artículo 2º—La evaluación tendrá carácter continuo, y su finalidad es: diagnóstica, formativa, sumativa y certificativa.

4.3. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS EVALUATIVAS

Artículo 3º—La propuesta de políticas en materia evaluativa se presentará ante la Dirección de la Escuela Judicial y su aprobación corresponde al Consejo Directivo de esta.

5. DE LOS CONCEPTOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Artículo 4º—Para los efectos de este reglamento se entenderán los siguientes conceptos en la manera en que se indica:

Carácter continuo de la evaluación: significa que la evaluación se desarrolla a lo largo de todo el proceso educativo.

⁷ Según lo establece el Reglamento de Evaluación de la Escuela Judicial.

Finalidad diagnóstica de la evaluación: la evaluación permite obtener información previa para guiar y reorientar las acciones educativas.

Finalidad formativa de la evaluación: la evaluación identifica el avance o progreso del o de la participante en relación con los objetivos de aprendizaje y el desarrollo de competencias.

Finalidad sumativa de la evaluación: la evaluación identifica el avance o progreso del o de la participante a efecto de asignar una determinada calificación oficial según su rendimiento en cada actividad académica.

Finalidad certificativa: a partir de la evaluación sumativa, se certificará el aprovechamiento o demostración, por parte del o de la participante, de los aprendizajes o competencias logrados.

Matrices o escalas de evaluación: Son instrumentos utilizados para describir, cuantificar o registrar el grado de desarrollo de un aprendizaje o competencia que se desea evaluar, en relación con una persona o una situación, en el contexto educativo, sea este presencial, a distancia o in situ. Los criterios de calificación de este tipo de instrumentos, serán conocidos con antelación por parte de la persona participante.

Pruebas orales: Son aquellas que se aplican a la persona participante en forma verbal por parte del o de la docente; debe resolverse y calificarse en el mismo acto de acuerdo con las pautas previamente definidas y que son expresadas en una matriz o escala de evaluación.

Pruebas escritas: Son instrumentos en los que se establece por escrito una serie de planteamientos a los que la persona participante responde también de manera escrita y le permite demostrar, principalmente, los aprendizajes o las competencias de tipo cognoscitivo adquiridas. Pueden ser impresas o digitales.

Pruebas prácticas o de ejecución: Mediante las pruebas prácticas se busca verificar el desarrollo y aplicación, por parte de las personas participantes, de ciertas destrezas psicomotoras principalmente a partir de la ejecución de ciertas tareas o acciones que han sido previamente planificadas y ejercitadas durante la actividad académica. Para su calificación se requiere el uso de las matrices o escalas de evaluación.

Documentos: Consiste en un conjunto de escritos impresos o digitales elaborados por parte de la persona participante, tales como informes de investigación, ensayos, wikis, foros, blogs, resolución de cuestionarios, sentencias e informes diversos. Deben establecerse criterios que faciliten una calificación objetiva a partir del empleo de matrices o escalas de evaluación.

Prueba ordinaria: es aquella que se aplica durante el desarrollo de la actividad académica.

Prueba de reposición: es la que se podrá aplicar en caso de que el o la participante falte justificadamente a la prueba ordinaria.

Prueba extraordinaria: es la que se aplica a quien no aprobó la actividad académica de acuerdo con lo que establece este reglamento. Abarca la totalidad de los contenidos de la actividad académica; se aplicará una única vez.

5.1. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Artículo 5º—Las estrategias de evaluación deberán quedar expresadas en el plan curricular, acorde con el tipo de aprendizajes y de competencias que se pretenden desarrollar. Corresponde al o a la docente, con el asesoramiento y aprobación del o de la profesional en métodos de enseñanza, construir los instrumentos requeridos previo al inicio de la actividad académica.

5.2. TIPOS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Artículo 6°—Los tipos de instrumentos para evaluar el rendimiento del o de la participante serán: matrices o escalas de evaluación; pruebas orales, escritas (impresas o digitales), prácticas y documentos (impresos o digitales), con el fin de permitir una evaluación integral de la persona participante. En la evaluación deben considerarse las distintas competencias definidas en el diseño curricular, la confección de cuadros de balanceo y el tipo de instrumento más apropiado.

Las pruebas pueden ser realizadas individualmente, en grupos, en clase o fuera de ella, según se defina en el diseño curricular de la actividad académica de que se trate.

5.3. APROBACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Artículo 7°—Los instrumentos de evaluación deberán ser revisados y aprobados por el o la profesional en métodos de enseñanza de la Escuela Judicial o de las unidades de capacitación.

5.4. USO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Artículo 8°—Los instrumentos de evaluación utilizados en las actividades académicas de la Escuela Judicial o de las unidades de capacitación, son de uso discrecional de la Escuela Judicial y de estas unidades conforme los fines institucionales. Su uso fuera de tales ámbitos deberá ser autorizado por la dirección o jefatura correspondiente.

5.5. EVALUACIÓN Y “GUÍA DE LA PERSONA PARTICIPANTE”⁸

Artículo 9°—Los contenidos y objetivos de la actividad académica, la metodología, cronograma y las pautas evaluativas correspondientes, incluidas las matrices o escalas de evaluación, deberán abarcarse dentro de la “Guía de la persona participante” que se entregará con suficiente antelación, dependiendo de los requerimientos de la actividad académica.

Esta guía debe incluir, además, las condiciones generales del curso respecto de la asistencia, aprobación, justificación de ausencias, entre otros.

5.6. AJUSTES EN LA EVALUACIÓN

Artículo 10°—Si en forma excepcional, durante la oferta de la actividad académica surge la necesidad de aplicar otros instrumentos de evaluación no previstos en el diseño curricular, estos deberán ser conocidos por la persona gestora y aprobados por el o la profesional en métodos de enseñanza, y comunicarse a las personas participantes al menos con cinco días hábiles antes de su aplicación.

Artículo 11°—La Escuela Judicial, las unidades de capacitación y la persona docente deberán proveer las adecuaciones curriculares de acceso y ayudas técnicas que requieran las personas con algún tipo de discapacidad.

5.7. TIPOS DE PRUEBAS

Artículo 12°—Los y las participantes en actividades académicas de aprovechamiento deberán presentar pruebas ordinarias. Cuando corresponda, realizarán la de reposición o extraordinaria. Tales evaluaciones podrán ser orales, escritas, prácticas o documentales.

⁸ Estos aspectos, así como instrucciones y material complementario, se colocan en el aula virtual correspondiente a cada actividad formativa.

5.8. APLICACIÓN DE PRUEBAS ORDINARIAS

Artículo 13°—Toda actividad académica de aprovechamiento deberá evaluarse al menos por medio de una prueba ordinaria. La realización de las pruebas ordinarias será obligatoria para el y la participante, de acuerdo con lo que se señale en la “Guía de la persona participante” de cada actividad académica.

5.9. PRUEBAS DE REPOSICIÓN

Artículo 14°—La persona participante deberá presentar pruebas de reposición, cuando no asistan justificadamente a una prueba ordinaria, siempre y cuando la justificación presentada se ajuste a lo establecido por el presente reglamento para casos de ausencias. Esta prueba deberá realizarse en los siguientes quince días naturales después de aplicada la ordinaria.

5.10. PRUEBA EXTRAORDINARIA

Artículo 15°—La persona participante que obtenga como calificación final un promedio igual o superior al sesenta (60) pero inferior al setenta (70) por ciento, tendrá derecho a realizar una prueba extraordinaria. La calificación final que se asigne, no será superior al setenta por ciento (70%), aunque obtenga en la prueba una nota superior.

5.11. REPROGRAMACIÓN DE PRUEBAS

Artículo 16°—Si excepcionalmente una prueba programada no la puede aplicar la persona docente en la fecha señalada, se reprogramará el día y hora convenidos entre los y las participantes y la persona docente, con autorización previa del gestor o gestora de capacitación.

5.12. PÉRDIDA DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN POR PARTE DE LA PERSONA DOCENTE

Artículo 17°—El extravío o pérdida comprobada de cualquier prueba de un o una participante por la persona docente, le da derecho a la persona participante a obtener la totalidad del porcentaje de la prueba extraviada.

5.13. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Artículo 18°—El o la docente informará a los y las participantes el resultado obtenido en su evaluación dentro de los diez días hábiles siguientes a su ejecución, de forma impresa o digital. El resultado de las pruebas orales y de ejecución se entregará de manera inmediata.

5.14. ENTREGA DE CALIFICACIONES FINALES

Artículo 19°—El o la docente está en la obligación de entregar a la Escuela Judicial o a las unidades de capacitación respectivas, las calificaciones finales dentro de los diez días hábiles siguientes a la conclusión de la actividad académica. La Escuela Judicial y las unidades de capacitación serán responsables de actualizar el registro correspondiente en el Sistema Integrado de Gestión Administrativa.

5.15. MODIFICACIÓN DE CALIFICACIONES FINALES POR LA PERSONA DOCENTE

Artículo 20°—Una vez entregada el acta de calificaciones finales de una actividad académica a la Escuela Judicial o a las unidades de capacitación, las modificaciones justificadas a aquella, debido a un error comprobado, se tramitarán solamente con la firma de la persona docente y del gestor o gestora de capacitación.

6. DE LA ASISTENCIA Y REALIZACIÓN DE PRUEBAS

6.1. OBLIGACIÓN DE REALIZAR LAS PRUEBAS

Artículo 21°—Es obligación de los y las participantes presentarse o remitir las pruebas evaluativas, a la hora y fecha establecidas en la “Guía de la persona participante”.

6.2. REGISTRO DE ASISTENCIA Y DE REALIZACIÓN DE PRUEBAS

Artículo 22 °—Los y las docentes deberán consignar en un registro la realización de pruebas evaluativas por parte de las personas participantes y su asistencia a sesiones presenciales cuando corresponda.

6.3. CONSIGNACIÓN DE AUSENCIAS

Artículo 23 °—El o la participante que se retire o no asista a la actividad académica sin justificación válida, será calificado en el registro con “NSP” (No se presentó).

6.4. JUSTIFICACIÓN DE AUSENCIAS O NO ENTREGA DE PRUEBAS

Artículo 24 °—Se admitirán como causas de justificación para no presentarse o no entregar una prueba las siguientes:

1. a) Incapacidad del o de la participante, justificada en el “Aviso o boleta de incapacidad por enfermedad y licencias” extendido por la Caja Costarricense del Seguro Social o el Instituto Nacional de Seguros.
2. b) Fallecimiento o enfermedad grave comprobada de algún o alguna familiar en primer grado de consanguinidad o afinidad.
3. c) Matrimonio del o de la participante.
4. d) Nacimiento/adopción de un hijo o hija del o de la participante.
5. e) Otras razones de fuerza mayor, siempre que el gestor o gestora de capacitación las acepte y estén debidamente documentadas.

6.5. REQUISITOS DE LA JUSTIFICACIÓN POR INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA O REALIZACIÓN DE PRUEBAS

Artículo 25 °—La justificación debe presentarse por escrito, dentro del plazo de cinco días hábiles después del día en que se realizó la prueba, ante la persona docente con copia al gestor o a la gestora de capacitación de la Escuela Judicial o de las unidades de capacitación. La persona gestora de capacitación resolverá lo pertinente en un plazo máximo de ocho días hábiles después de la entrega de la justificación. En la justificación deberá especificarse la causa de la ausencia y adjuntarse el medio probatorio respectivo.

7. DE LAS IMPUGNACIONES

7.1. TIPOS DE RECURSOS

Artículo 26 °—Las calificaciones obtenidas por las personas participantes podrán ser impugnadas mediante los recursos ordinarios de revocatoria y apelación.

7.2. PLAZO DE INTERPOSICIÓN

Artículo 27 °—Los recursos ordinarios deberán interponerse dentro del término de tres días hábiles a partir de la entrega a la persona participante del instrumento de evaluación debidamente calificado por el o la docente. Deberán ser debidamente sustentados y ofrecer la prueba respectiva.

7.3. TRÁMITE DEL RECURSO

Artículo 28 °—Es potestativo usar ambos recursos ordinarios, de revocatoria y apelación, o uno de ellos, siempre que se respeten los términos estipulados en el artículo anterior.

7.4. PROCEDIMIENTO DE INTERPOSICIÓN

Artículo 29°—El recurso de revocatoria se interpondrá ante la persona docente, quien deberá resolverlo dentro de los tres días hábiles posteriores a su interposición. En el caso del recurso de apelación, el o la docente se limitará a emplazar al recurrente ante la persona gestora de capacitación responsable de la actividad académica y remitirá la documentación correspondiente, así como un informe sobre la fundamentación del acto impugnado, quien resolverá en un plazo no mayor de cinco días hábiles. En caso de resolverse en contra de la persona participante, esta puede presentar el recurso de manera fundamentada, ante la instancia superior (coordinador o coordinadora de Unidad de Capacitación o el Director o Directora de la Escuela Judicial).

8. DE LA APROBACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS

8.1. NOTA MÍNIMA DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS DE APROVECHAMIENTO

Artículo 30°—Las actividades académicas de aprovechamiento impartidas por la Escuela Judicial y por las unidades de capacitación deberán ser aprobadas con una nota mínima de setenta por ciento, en el entendido de que los y las participantes han asistido al menos al 80% de las sesiones presenciales. Podrán justificar un máximo de 20% de ausencia a dichas sesiones.

8.2. CUANTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS DE APROVECHAMIENTO

Artículo 31°—Las calificaciones de las actividades académicas de aprovechamiento se cuantifican en una escala de cero a cien, con redondeo a la unidad más próxima para el promedio final.

8.3. APROBACIÓN DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS DE PARTICIPACIÓN

Artículo 32°—Las actividades académicas de participación serán aprobadas por los y las asistentes cuando se presenten a la totalidad de las horas que lo componen o cumplan con las obligaciones que se establezcan en cualquier otra modalidad de estudio. En las actividades presenciales solo se admitirán **ausencias justificadas** si la actividad académica tuviere una duración superior a las 14 horas. Para los ciclos de conferencias solo se admitirán ausencias justificadas en el caso de que estos superaren las 8 horas. Se podrá justificar un máximo de 20% de las sesiones.

9. DE LOS CERTIFICADOS

9.1. TIPOS DE CERTIFICADOS

Artículo 33°—Al concluir una actividad académica, el o la participante tendrá derecho a recibir un certificado que puede ser de alguno de los siguientes tipos, de acuerdo con la naturaleza de la actividad académica:

1. a) Certificado de aprovechamiento académico, el cual se otorgará en las actividades académicas con una duración mínima de 32 horas en las cuales se ha practicado evaluación de los aprendizajes.
2. b) Certificado de participación, el cual se otorgará en las actividades académicas de al menos 16 horas de duración, en las que no se aplican pruebas de evaluación. También se otorgará este certificado en el caso de ciclos de conferencias que tengan una duración mínima de 8 horas.

9.2. ENTREGA DE CERTIFICADOS

Artículo 34°—A los y a las participantes con derecho a

certificado de aprovechamiento, se les entregará éste dentro de los sesenta días hábiles siguientes a la conclusión de la actividad académica. Los certificados no retirados se conservarán por un plazo de dos meses a partir de su emisión, luego de lo cual serán destruidos y no podrán ser reimpresos nuevamente. En

el caso de los certificados de participación, estos se entregarán al finalizar la capacitación. La Escuela Judicial y las unidades de capacitación procurarán emitir sus certificados en forma digital.

9.3. PÉRDIDA DEL DERECHO A CERTIFICADO DE APROVECHAMIENTO

Artículo 35°—El o la participante perderá el derecho a obtener certificado de aprovechamiento cuando:

- a) Repruebe la actividad académica por no alcanzar la nota mínima de setenta por ciento.
- b) Se ausente injustificadamente a cualquiera de las sesiones presenciales o se ausente justificadamente a más del 20% de estas sesiones.
- c) Incurra en falta grave en el desarrollo de la actividad académica.

9.4. PÉRDIDA DE CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN

Artículo 36°—Los y las participantes no tendrán derecho a obtener certificado de participación, si incurren en el supuesto c) del artículo anterior. Asimismo si no cumplen con la asistencia mínima prevista en este reglamento para ese tipo de actividad o con los requisitos que se establezcan en el caso de los cursos virtuales.

9.5. FIRMAS DE LOS CERTIFICADOS

Artículo 37°—Para tener validez dentro del Poder Judicial, los certificados de participación y de aprovechamiento de actividades de capacitación judicial deberán ser emitidos por la Escuela Judicial y por las unidades de capacitación y firmados física o electrónicamente por el Director o Directora de la Escuela Judicial, o por la autoridad que se defina dentro de cada unidad.

9.6. CERTIFICACIONES

Artículo 38°—La Escuela Judicial y las unidades de capacitación, a solicitud del o de la participante, extenderán certificaciones relativas a las notas obtenidas, aprobación de actividades académicas, matrícula, tiempo efectivo de asistencia a actividades académicas y otros extremos de similar naturaleza. Dichas certificaciones se extenderán dentro de los quince días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud.

10. DISPOSICIONES FINALES

10.1. DEROGATORIAS

Artículo 39°—Deróguese el Reglamento de Evaluación del Rendimiento Académico y Aprovechamiento Escolar del veintiséis de setiembre de mil novecientos noventa, así como el artículo 24 del Reglamento de la Escuela Judicial. Asimismo, modifíquense los artículos 22 y 25 del anterior Reglamento para ajustado a lo que se establece en el presente Reglamento.

De las Políticas Generales de Capacitación y Formación del Poder Judicial y su impacto en el modelo pedagógico y de implementación

1. EJES TRANSVERSALES

- a) Todos los programas de la Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán incluir en su propuesta curricular, todos los ejes transversales contenidos en los planes institucionales del Poder Judicial, en atención a los objetivos académicos de cada programa.
- b) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán transversalizar, en todos sus programas académicos, las perspectivas de género y protección de los grupos en condición de vulnerabilidad, la

defensa de los valores nacionales e institucionales y la búsqueda constante de un servicio público de administración de justicia democrático y eficaz.

c) Todos los materiales y documentos producidos por la Escuela Judicial y las unidades de capacitación, deberán ser accesibles a las poblaciones meta y producidos con un enfoque inclusivo.

2. PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

a) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán elaborar planes anuales de capacitación, los cuales contendrán todas las actividades ordinarias que desarrollarán en el año siguiente.

b) Cada uno de estos planes deberá ser conocido y aprobado por el Consejo Directivo en la fecha que establezca la Escuela Judicial y sometido al Consejo Superior del Poder Judicial.

c) Los planes anuales estratégicos y operativos de la Escuela Judicial y las unidades de capacitación, deberán contener indicadores de gestión claros acerca del fiel cumplimiento de los deberes relacionados con los ejes transversales mencionados en el tema 4 anterior.

d) La planificación de las ofertas de formación y capacitación guardará estrecha relación con el plan curricular de cada programa.

e) La oferta formativa deberá ser racionalizada, de modo que se cumplan los objetivos institucionales en forma prioritaria, sin perjudicar el servicio público que el Poder Judicial está destinado a prestar.

f) Toda actividad de formación y capacitación en el Poder Judicial debe estar contenida en los planes anuales de la Escuela Judicial o las unidades de capacitación.

g) Excepcionalmente podrán desarrollarse actividades de capacitación no contenidas en el Plan anual, propuestas por entidades ajenas a la Escuela Judicial y a las Unidades de Capacitación. No obstante, deberán ser sometidas a aprobación de la Escuela Judicial o unidad (según corresponda) y ajustarse a requisitos de: relevancia de la entidad proponente, contenido, interés y actualidad en los procesos de formación no previstos en los planes ordinarios de la Escuela Judicial y las unidades de capacitación. La Escuela Judicial y las unidades de capacitación fijarán las fechas en que se aprobarán y ejecutarán tales actividades.

h) En relación con las actividades extraordinarias, la Dirección de la Escuela Judicial o las jefaturas de los órganos representados por las unidades de capacitación deberán dar su visto bueno al diseño de tales actividades.

i) La ejecución de actividades extraordinarias de capacitación no comprometerá los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales destinados a cumplir el Plan anual de trabajo aprobado previamente. Las instancias proponentes de tales actividades procurarán, cuando sea necesario, facilitar los recursos extraordinarios requeridos para llevar a cabo tales actividades.

j) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación certificarán solamente las actividades extraordinarias realizadas de conformidad con las reglas antes mencionadas.

3. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PLAN FORMATIVO

a) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán periódicamente diagnosticar las necesidades de capacitación para la elaboración de los planes de formación y capacitación de sus distintos programas. Para ello, tomarán en cuenta el criterio de las organizaciones representativas de las trabajadoras y los trabajadores de los sectores respectivos.

b) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán evaluar permanentemente el impacto de la formación y capacitación que realizan.

c) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán analizar los costos producto de las actividades que realizan, con el fin de canalizar sus recursos de manera eficiente y maximizar su uso.

4. ORGANIZACIÓN POR PROGRAMAS

a) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deben organizar todo su trabajo en programas de formación y capacitación para la población adscrita a su respectivo ámbito de aplicación.

- b) Cada uno de tales programas deberá obedecer a objetivos formativos claramente enlazados con el Plan Estratégico Quinquenal del Poder Judicial y los demás planes institucionales respectivos.
- c) Los programas de la Escuela y de cada unidad de capacitación serán al menos los siguientes: formación inicial (de ingreso a la carrera respectiva), de formación básica (de desarrollo de competencias básicas para personas ya ingresadas y que no hayan recibido la formación inicial), de especialización (dirigidos a desarrollar competencias específicas), actualización (para abordar temas novedosos, cambios normativos, entre otros) e investigación (destinado a generar conocimiento de utilidad para el ejercicio de la función).
- d) Los programas mencionados en el punto c) así como cualesquiera otros que se consideren necesarios, serán aprobados por el Consejo Directivo de la Escuela Judicial, según el formato que establezca dicho Consejo. La Escuela Judicial y las unidades de capacitación informarán, anualmente, al Consejo Directivo acerca de la estructura y funcionamiento de sus programas. Tales informes deberán ser presentados, a más tardar, el 30 de marzo de cada año.
- e) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán priorizar la ejecución de aquellos programas capaces de producir un impacto más significativo en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5. PLAN CURRICULAR

- a) La Escuela Judicial y todas las unidades de capacitación deberán diseñar un Plan Curricular (macro y microdiseño) para cada programa de formación y capacitación que ofrezcan.
- b) El macrodiseño deberá contener al menos los siguientes elementos: fundamentación, población meta, un perfil de salida, modalidad de enseñanza, las áreas de formación, estructura curricular, estrategia metodológica y aspectos administrativos, costos e impacto previsto de la formación o capacitación.
- c) El microdiseño o plan de estudio deberá incluir, al menos, los objetivos de aprendizaje esperados, los contenidos temáticos, las estrategias de enseñanza-aprendizaje, la evaluación de aprendizajes, recursos y la duración del curso. Cada plan deberá adecuarse dependiendo de si el curso es a distancia (virtual, multimedia o con materiales impresos), presencial o bimodal.
- d) El plan curricular debe tener correspondencia con las necesidades de formación detectadas a través de diagnósticos u otras fuentes que brinden información confiable y pertinente, y que tengan mayor impacto para el efectivo cumplimiento de los objetivos institucionales.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

- a) Debe racionalizarse el uso de la capacitación presencial por períodos extensos. La definición de cuándo un curso deba seguir un método presencial, bimodal, a distancia o virtual corresponderá a los equipos de diseño de la Escuela Judicial o las unidades de capacitación. Para ello se tomarán en consideración los objetivos de formación que persiga cada actividad, así como su población meta.
- b) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deben incrementar sustancialmente el uso de metodologías a distancia (virtual o multimedia), así como el modelo bimodal.
- c) Tanto la formación como la capacitación que brinden la Escuela Judicial y las unidades de capacitación, deben priorizar el desarrollo de competencias atinentes al cargo que la persona participante desempeña, más que la reproducción de conocimientos. Debe promoverse la participación amplia de las y los discentes en los cursos, mediante la inclusión de actividades y ejercicios prácticos para el desarrollo de las competencias.
- d) Los materiales didácticos que se entreguen para los cursos de formación y capacitación, deberán ser elaborados o compilados en estricto apego al plan del curso, en sujeción al criterio técnico del o la especialista en métodos de enseñanza.
- e) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación priorizarán el uso de materiales en soporte electrónico en sus diversas actividades de formación y capacitación, a efectos de racionalizar la producción de materiales impresos.
- f) El Poder Judicial deberá suscribir contratos de edición con las autoras y autores de los textos y otros materiales que produzcan la Escuela Judicial y las unidades de capacitación, resguardando adecuadamente

los derechos de autor, el interés institucional y el adecuado manejo de fondos públicos. El producto elaborado deberá cumplir con los lineamientos técnicos y académicos que establezca la Escuela Judicial.

7. PARTICIPANTES Y DOCENTES

a) Al seleccionar a las y las personas participantes para sus diferentes actividades de capacitación, la Escuela Judicial y las unidades de capacitación tomarán en cuenta aquellas personas que desempeñan funciones para las cuales resulta de utilidad la capacitación o requieran el desarrollo de competencias para el ejercicio del puesto.

b) Cada persona podrá cursar, por año, una cantidad de actividades académicas que no supere un total de 40 horas presenciales en jornada laboral. El Consejo Superior del Poder Judicial (en el caso de las juezas y jueces) y las jefaturas de los órganos respectivos, podrán aprobar una participación superior en casos calificados.

c) La Escuela Judicial y cada una de las unidades de capacitación deberán llevar un registro actualizado de las actividades académicas que cada persona ha cursado o se encuentre cursando, a fin de evitar el otorgamiento inequitativo o desproporcionado de permisos y suplencias para actividades de capacitación, para lo cual deberán utilizarse de manera integral los sistemas vigentes en el Poder Judicial.

d) Las actividades presenciales de formación y capacitación de la Escuela Judicial y las unidades de capacitación serán realizadas tanto en jornada laboral como fuera de ella, garantizando un equilibrio entre la vida personal y profesional de las personas participantes.⁹

e) Tratándose de una única oferta anual, esta se llevará a cabo en jornada laboral. Cuando se programen dos o más actividades anuales de un mismo tipo, se priorizará la aceptación de participantes mujeres en aquellas realizadas en jornada laboral, en concordancia con la política de equidad institucional.

f) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación, con el apoyo de las sedes regionales, vigilarán que las actividades programadas no constituyan un impedimento para la ejecución efectiva de las labores que desarrolla el Poder Judicial.

g) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación se regirán por criterios objetivos y transparentes para la selección de docentes para sus actividades académicas. Construirán perfiles docentes basados en idoneidad profesional, equidad de género, especialización en la materia, aptitudes y destrezas de enseñanza, entre otros.

h) La Escuela Judicial y las unidades de capacitación procurarán incluir en su cuerpo docente a las personas que hayan sido becadas por el Poder Judicial para realizar estudios superiores.

Del Modelo Pedagógico de la Escuela Judicial¹⁰

1. DEL IMPACTO

1. La Escuela Judicial está destinada a la formación y la capacitación de juezas y jueces, letradas y letrados, así como del personal auxiliar de los despachos judiciales.

⁹ Cabe hacer notar que este inciso atenta contra de la política de equidad de género, aspecto que debe prevenirse en la propuesta final a aprobar.

¹⁰ Tomado del *Enfoque pedagógico de la Escuela Judicial y de las Unidades de Capacitación*.

2. Sirve como órgano rector de la capacitación aplicada por cada una de las unidades creadas para estos fines, a través de su Consejo Directivo, conformado por representantes del sector jurisdiccional y de todas las unidades especializadas de capacitación
3. Este propósito se ejecuta a través de unidades especializadas de capacitación en la Defensa Pública, el Ministerio Público, el Departamento de Gestión Humana y el Organismo de Investigación Judicial, las cuales son responsables de atender sus respectivas poblaciones meta
4. Asimismo, se traduce en una forma determinada de planear, organizar, desarrollar y evaluar el currículo educativo en sus diferentes componentes: propósitos, contenidos, secuencia, métodos, recursos didácticos y evaluación. Lo cual, está enmarcado por su visión y misión, a saber:
 - 4.1. Visión: Ser una organización consolidada y reconocida en la formación, capacitación e investigación, tanto a nivel nacional e internacional, que contribuya con la excelencia en la administración de justicia.
 - 4.2. Misión: Brindar un servicio de calidad, mediante el trabajo interdisciplinario eficiente y eficaz, que contribuya con la optimización de la administración de la justicia.

2. DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

1. El enfoque por competencias toma fuerza en una economía globalizada y de alta competencia internacional, que exige una fuerza laboral calificada y flexible, altamente productiva, orientada al servicio, al aprendizaje permanente y a la solución de problemas.
2. Las acciones formativas buscan desarrollar los atributos de la persona para su aplicación de manera óptima e inteligente, en el desempeño de su función, donde el saber hacer implica la integridad de la ocupación y del sistema de organización del trabajo, articula la teoría y la práctica y la relaciona con la experiencia individual de aprendizaje, con la situación grupal y con el desempeño laboral.
3. La persona participante es el centro de la acción educativa y su papel dentro de cada actividad académica es esencialmente activo, tomando en consideración sus conocimientos, su experiencia y sus motivaciones previas.
 - 3.1. La persona facilitadora guía y sustenta el proceso, pero no se queda con el protagonismo, por el contrario, genera y facilita el de la persona participante.
 - 3.2. Para posibilitar la autonomía y la autogestión, así como el proceso permanente de aprender y desaprender ante los cambios en su entorno.

3. DEL ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA SOCIAL

1. El enfoque constructivista es la herramienta esencial para la implementación del enfoque por competencias, ya que:
 - 1.1. Aporta aspectos como un contexto que facilita interpretar los procesos de aprendizaje, así como las necesidades y las posibilidades de formación de las personas participantes.
 - 1.2. Brinda importancia a la interacción entre las personas y la relación de estas y su entorno, lo que se fortalece mediante el trabajo colaborativo y cooperativo que permite el intercambio de opiniones y visiones de los temas en estudio; lo cual impulsa la autorreflexión y la autocrítica que contribuyen con el propio aprendizaje.

- 1.3. Interactúa con los objetos, las otras personas y consigo misma; según actividades de colaboración donde debe diferenciar las acciones conscientes, no conscientes, generales, particulares, concretas y abstractas.
2. Desde el constructivismo como corriente pedagógica, la persona es el centro de toda acción formativa y, por lo tanto, el responsable de construir su propia visión del mundo, su interpretación y generar esquemas cada vez más elaborados, a partir de sus conocimientos previos y mediante la interacción con el medio.
 - 2.1. Determina el “saber hacer” desde la aplicabilidad y la transferibilidad de los conocimientos y las habilidades, a partir de la independencia cognoscitiva que se traduce en dominio de las habilidades profesionales explícitas del currículo particular, en la orientación, regulación, asimilación, organización y apropiación de los diferentes procesos.
3. Lo cual exige la aplicación de didácticas específicas, compatibles con el enfoque por competencias, a saber:
 - 3.1. Planeadas por etapas y dirigidas hacia una enseñanza colaborativa y desarrolladora (como, por ejemplo. el aprendizaje significativo, el método de resolución de casos y el método de proyectos).
 - 3.2. Contextualizadas en escenarios concretos que respondan a la realidad y circunstancias, así como a la interacción social.
 - 3.3. El currículo debe ser flexible y ajustado de acuerdo con las exigencias y los requerimientos del medio y de la población a la que se dirige, con un adecuado balance teórico-práctico, que enfatice las habilidades cognitivas, de interacción y de comunicación, la interdisciplinariedad y el carácter investigativo; de cara a una persona profesional problematizadora y propositiva, que construya, investigue, produzca, recopile, confronte, critique e indague por medio de técnicas que dinamicen la unidad dialéctica enseñanza-aprendizaje.
 - 3.4. Los métodos de enseñanza:
 - 3.4.1. Deben ser heurísticos y holísticos que faciliten la mejora constante y la innovación para comprender eventos desde la complejidad de las múltiples interacciones que los determinan y caracterizan, solucionar situaciones particulares y visualizar el contexto de los procesos y de los actores y sus vivencias.
 - 3.4.2. Deben garantizar procesos de pensamiento reversibles desde lo inductivo hasta lo deductivo, la construcción y la enumeración de situaciones considerando tanto lo subjetivo como lo objetivo, el establecimiento de relaciones causales con el uso de procedimientos, técnicas y exposiciones con métodos eclécticos.
 - 3.4.3. Deben facilitar la interacción entre el saber, el saber-hacer y el ser.
4. **DE LA DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES**
 1. El diseñar actividades formativas por competencias implica instalar capacidades que den respuesta a los requerimientos de su puesto de trabajo, para lo cual se toman en cuenta de forma integral las características personales, la experiencia previa, los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que esta persona evidencia en su desempeño laboral, los cuales están garantizados y respaldados por los procesos de gestión humana, como por ejemplo: la selección y el reclutamiento del personal.

2. La competencia profesional permite a la persona funcionaria del Poder Judicial lograr un desempeño idóneo ante diversas situaciones, propias de su campo laboral, mediante la coordinación y combinación de las habilidades y las destrezas, las actitudes y los conocimientos previos, así como, de procesos de capacitación y cualificación que le definen como “capaz de” o “capacitada para”.
3. Este proceso obliga a la identificación efectiva de las necesidades derivadas del desempeño individual y su alineamiento con las exigencias del ambiente laboral, a través de estudios e investigaciones relacionadas con que la persona hace y entrega como valor agregado (en términos de servicios, productos o resultados), porque las competencias solo son identificables en la acción; es decir, el ser competente reside en la aplicación efectiva de los diferentes saberes que la persona posee, moviliza y transfiere.
4. Para comprender la complejidad de la relación, se debe aplicar un enfoque holístico, donde se relacionan e integran atributos y tareas, se abre la posibilidad de que ocurran varias acciones simultáneamente y se toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo donde ocurre la acción, así como los valores y las actitudes de quien actúa, relacionando el accionar con el desempeño real.
5. El modelo de competencias profesionales integrales que componen el modelo pedagógico establece tres niveles: las competencias básicas, las genéricas y las específicas, cuyo rango de generalidad va de lo universal a lo particular.
 - 5.1. Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión.
 - 5.2. Las genéricas son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.
 - 5.3. Las competencias específicas son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.
6. Para su definición, la base metodológica para la elaboración de las **normas de competencia** es el análisis funcional, entendida como “una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo contra la cual es posible comparar un comportamiento observado” (Morfin, 2005, p. 91).
 - 6.1. La norma es un perfil que sirve de referente para comparar contra el desempeño de determinado puesto y, establecer un juicio de competencia y vincular de manera precisa los objetivos de aprendizaje; según los procesos de gestión humana de cada dependencia y la integración de las diversas formas de aprendizaje.
 - 6.1.1. Este perfil profesional es esencial para definir la ocupación, la competencia general de la ocupación, sus unidades de competencia, las realizaciones profesionales o tareas (elementos de competencia), los criterios de ejecución y las capacidades profesionales que se requieren, aspectos que se transforman en los insumos para establecer el diseño curricular adecuado.
 - 6.2. Al ser un estándar uniforme, pretende ser un sistema objetivo, independiente y universalmente aplicable, para evaluar el nivel de competencias obtenidas por las personas.
 - 6.3. Es la base para la elaboración de los currículos de formación y sus componentes, expresan la calidad con la que debe lograrse el perfil que se propone y define los objetivos de aprendizaje, las estrategias y los productos que se solicitan como evidencia de su desempeño; los cuales

- están integrados por los conocimientos, la aplicación adecuada de estos y las actitudes requeridos en la competencia definida de acuerdo con el puesto que se trate.
- 6.4. Todo lo cual se sustenta en una investigación diagnóstica de las necesidades de capacitación, tanto de la Escuela Judicial como de cada una de las Unidades de Capacitación.
- 6.4.1. A partir de las funciones que se cumplen en el puesto determinado de la población en estudio y que dentro del enfoque se denominan unidades de competencia, así como las tareas que se deben realizar en el puesto en mención, el cual hace referencia a los elementos de competencias.
- 6.4.2. Lo cual se disgrega en sus componentes de habilidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes que conforman el perfil profesional idóneo para el ejercicio de esta función.
- 6.4.3. Y que consistentemente define las áreas de formación que deben ser incluidas en los programas de capacitación, asimismo, los tópicos prioritarios que deben ser traducidos en ejes curriculares esenciales que permitan ejercer adecuadamente las labores cotidianas en consonancia con los principios y las garantías del Estado social y democrático de derecho que representa el Poder Judicial, acorde con sus directrices y ejes transversales.
7. Desde este proceso holístico, se parte del concepto de persona participante como un ser integral que puede desarrollarse, siempre y cuando, muestre interés por aprender según los cuatro pilares para la educación que propone Delors (1998): Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser.
- 7.1. Al orientarse el proceso de capacitación al desarrollo de estos pilares, al final de cada experiencia de aprendizaje la persona debe expresar lo aprendido y lo que debe demostrar en su desempeño laboral, según los niveles de dominio del aprendizaje derivado de las capacidades asociadas a los contenidos, al conjunto de saberes que configuran las áreas curriculares, los haceres y los seres.
- 7.1.1. Estos niveles de dominio son:
- 7.1.1.1. Dominio cognoscitivo: que se refiere al aprender a conocer, aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento.
- 7.1.1.2. Dominio procedimental que se dirige hacia el aprender a hacer a fin de adquirir no solo una calificación profesional, sino, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo aplicando los conocimientos.
- 7.1.1.3. Dominio actitudinal: que se refiere al aprender a convivir, a ser, desarrollando la comprensión hacia la otra persona y la percepción de las formas de interdependencia donde se respetan los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
- 7.1.2. Estos dominios se manifiestan en **criterios de desempeño**, referidos a la actuación de la persona dentro de un puesto laboral determinado.
- 7.1.2.1. Los criterios de desempeño empleado son juicios de valor relativos a la seguridad en el trabajo, al cuidado del medio ambiente, a la calidad y a la productividad, y orientan el accionar de la persona trabajadora en su situación concreta de trabajo (Catalano, 2004).

7.1.2.2. Los criterios de desempeño establecen las condiciones que permiten verificar el desempeño idóneo de la competencia, lo cual guiará la evaluación en el proceso educativo que se defina, mientras que el ámbito de desempeño describe los diferentes entornos profesionales donde se pondrán a prueba las competencias, señalando las condiciones en que estas se desarrollan y su aplicación.

4. En consecuencia, el diseño curricular consiste en:

- 4.1. La concepción de la oferta formativa, la cual debe propiciar el desarrollo de las competencias que conforman el perfil profesional, cerrando la brecha entre el trabajo y el espacio académico, traduciendo pedagógicamente las competencias del perfil profesional en conocimientos, habilidades y valores para realizar las funciones en situaciones de trabajo en los niveles requeridos por las actividades propias de la función.
- 4.2. Una metodología que desarrolle el sentido crítico, abarcando aspectos sociales, culturales y actitudinales que amplían las capacidades de las personas y posibilitan su actuar con un desempeño idóneo.
- 4.3. Todo lo cual, conduce y diferencia el quehacer de la Escuela Judicial y de las Unidades de Capacitación.

Del modelo de evaluación de las acciones formativas

1. DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL PODER JUDICIAL

1. Las acciones formativas se evalúan de acuerdo con el Modelo de Evaluación de la Efectividad de las Acciones Formativas en el Poder Judicial que precede y sustenta el presente protocolo, y que fue el resultado del proceso de co-construcción desarrollado en el taller de Desarrollo de la Capacidad para evaluar la Efectividad de la Capacitación en el Poder Judicial, finalizado el 27 de noviembre del 2018.

Nivel de Evaluación	Interés	Momento de la evaluación	Persona Evaluadora	Insumo de evaluación	Resultado final
Nivel 1: Reacción y Satisfacción	¿Medir si la Persona Colaboradora está satisfecha con la acción de capacitación, conforme a sus necesidades y expectativas de aprendizaje? (se estima algún grado de influencia de la acción formativa en la satisfacción de la Persona Colaboradora)	Inmediato a la acción de capacitación	La persona colaboradora (por acción del ente administrador de la acción de capacitación)	Rúbrica de evaluación (alineada con el perfil de entrada de la acción de capacitación)	Valor medido en términos de satisfacción de la persona
Nivel 2: Aprendizaje	¿Medir si la Persona Colaboradora adquirió los recursos (conocimientos, habilidades y Actitudes) establecidos en el perfil de salida? (se estima algún grado de influencia de la acción formativa en el aprendizaje y los recursos adquiridos, demostrados en las evidencias)	Inmediato a la acción de capacitación	La persona facilitadora a cargo de la acción de capacitación	Evidencia de producto, resultado o comportamiento (alineada con el perfil de salida de la acción de capacitación)	Valor medido en términos de competencia desarrollada
Nivel 3: Transferencia y Comportamiento /Desempeño en el puesto	¿Medir si la Persona Colaboradora usa los recursos aprendidos para mejorar su desempeño laboral? (se estima algún grado de influencia del aprendizaje y los recursos adquiridos, en la capacidad de desempeño)	Entre 3 y 6 meses después de finalizada la acción de capacitación	Persona o Equipo designado para tal efecto ¹¹ (por acción del ente administrador de la acción de capacitación)	Rúbrica de evaluación (alineada con la brecha o decisión que justificó la acción de capacitación)	Valor medido en términos de desempeño mejorado
Nivel 4: Resultados (cumplimiento)	¿Medir si la Persona Colaboradora ha mejorado su contribución al logro de los objetivos y metas del área a la que pertenece? (se estima algún grado de influencia de la mejora del desempeño en la capacidad para cumplir con sus compromisos de resultado)	Alineado con el proceso de evaluación estratégica	Persona o Equipo designado para tal efecto	Tareas, indicadores y metas (alineados con el PEI)	Valor medido en términos de los objetivos y metas cumplidos
Aprender...es una actividad individual que se desarrolla en un contexto social y cultural.					

¹¹ En el caso de los Jueces, se requiere de un par referente y calificado.

1. Se parte del supuesto de que cada nivel es causa y efecto del siguiente, en una relación que debería conformar un círculo virtuoso de aprendizaje y beneficio integral. En este sentido, medir eficacia y eficiencia en cada nivel para asegurar efectividad, es un requisito fundamental del modelo.
2. Siendo que cada nivel exige mayor complejidad, se recomienda usar la siguiente tabla de aplicación de acciones de evaluación:

Evaluación de reacción	
• 100 % de las actividades	
Evaluación de aprendizaje	
• 80 % de las actividades	
Evaluación de transferencia o comportamiento	
• 20 % de las actividades	
Evaluación de resultados	
• 10 % de las actividades	

2. DE LA GUÍA DE LA PERSONA PARTICIPANTE¹²

1. Toda acción formativa en la Escuela Judicial debe contar con una Guía de la Persona Participante.
2. La Guía de la Persona Participante debe ser presentada 2 semanas antes de la aplicación de la acción formativa contener al menos:
 - 2.1. Los contenidos y objetivos de la actividad académica.
 - 2.2. La metodología para ejecutar los objetivos y contenidos de manera alineada e integrada.
 - 2.3. El cronograma y las pautas evaluativas correspondientes, incluidas las matrices o escalas de evaluación.
 - 2.3.1. La evaluación tendrá carácter continuo, y su finalidad será:
 - 2.3.1.1. Diagnóstica.
 - 2.3.1.1.1. Esto es establecer en alguna medida: ¿Qué conocimientos posee la persona respecto de los conocimientos que debe adquirir? ¿Qué habilidades posee la persona respecto de habilidades que debe desarrollar? ¿Qué actitudes debe modificar la persona, en qué dirección y grado?

¹² Los aspectos indicados se gestionan desde el aula virtual, para cada actividad formativa.

2.3.1.2. Formativa y Sumativa.

2.3.1.2.1. Esto es establecer en alguna medida: ¿Qué conocimientos se han adquirido? ¿Qué habilidades se han desarrollado mejor? ¿Qué actitudes se han cambiado?

2.3.1.3. Certificativa.

2.3.1.3.1. Esto es bajo el sello de la Escuela Judicial, u otro ente contratado en su defecto por la Escuela Judicial.

2.4. Las condiciones generales del curso respecto de la asistencia, aprobación y justificación de ausencias, entre otros.

3. Esta guía será usada de manera flexible, lo cual supone que puede y debe ser ajustada a la realidad propia de la acción formativa, una vez iniciado el proceso.

3. DE LA SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO CORRECTO DE EVALUACIÓN

1. La selección del instrumento correcto para evaluar el aprendizaje resulta de una secuencia lógica de análisis y decisión, a saber:

1.1. Identificar los objetivos de aprendizaje

1.2. Definir qué se necesita evaluar (conocimientos, habilidades, actitudes).

1.3. Definir la estrategia o técnica evaluativa que se empleará.

1.4. Establecer los criterios de evaluación.

1.5. Seleccionar el tipo de instrumento que elaborará.

4. DEL DISEÑO DEL INSTRUMENTO CORRECTO DE EVALUACIÓN

- La selección del instrumento correcto para evaluar el aprendizaje resulta de una secuencia lógica de análisis y decisión, a saber:

INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Instrumento de evaluación del Nivel 1: REACCIÓN

1. DIMENSIONES A EXPLORAR RESPECTO DE LA REACCIÓN DE LAS PERSONAS ESTUDIANTES

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Objetivos y contenidos del programa	Mide si los objetivos de la actividad formativa son claros y se cumplieron.
2. Materiales	Mide la entrega de materiales, que sean de buena calidad, útiles y se entreguen de manera oportuna.
3. Recursos audiovisuales	Mide el uso de material audiovisual, que facilite el aprendizaje.
4. Persona Facilitadora	Mide la calidad del expositor/instructor del curso, en términos de conocimientos, atención a preguntas de las personas participantes, y dominio del tema.
5. Actividades instruccionales	Mide la metodología utilizada en la actividad formativa y la pertinencia de esta.
6. Duración	Mide si la duración de la actividad formativa es la adecuada para cumplir con los objetivos.
7. Ambiente de aprendizaje	Mide las condiciones ambientales donde se llevó a cabo de la actividad formativa.
8. Intención de aplicación	Mide la posibilidad de aplicación de los conocimientos adquiridos en la actividad formativa en las funciones que desempeña el participante. Esta referido al interés propio del participante, su motivación intrínseca. En suma, mide la determinación o voluntad de llevar el conocimiento a la práctica.
9. Aplicabilidad	Mide si los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en la actividad formativa son aplicables a su trabajo.
10. Autoeficacia	La autoeficacia es la impresión de que uno es capaz de desempeñarse o actuar de una cierta forma y de poder alcanzar ciertas metas. Es la creencia de que uno tiene las habilidades para ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones previstas. Lo que se busca medir entonces es la creencia de la persona participante en su propia capacidad para/de: • Aplicar lo aprendido • Ganar seguridad en el tema • Creer que le irá bien cuando aplique lo aprendido en su trabajo.
11. Favorabilidad del entorno	Mide la percepción que tiene el participante respecto de la posibilidad real de aplicar lo aprendido en el contexto de la institución.
12. Logística	Mide temas referidos a la gestión de la actividad formativa, que facilite la asistencia y participación de las personas participantes.
13. Percepción global	Mide, de manera general, la satisfacción de las expectativas de las personas participantes en la actividad formativa.

2. REACTIVOS QUE OPERACIONALIZAN LAS DIMENSIONES A EVALUAR

FORMULARIO PARA MEDIR LA REACCIONES DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN LA ACTIVIDAD FORMATIVA

Nombre de la persona participante	
Nombre de la actividad formativa	
Lugar de realización	
Fecha de realización	
Nombre del instructor	
Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo, usando la escala indicada. Marque sus respuestas con una X sobre el número que refleja su opinión	5 = Total acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Mediano acuerdo 2 = en desacuerdo 1 = Total desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Calificación
1. Objetivos y contenidos del programa	a) Los objetivos de la actividad de formación fueron presentados claramente	1 2 3 4 5
	b) Se cumplieron los objetivos de la actividad de formación	1 2 3 4 5
	c) Los contenidos presentados están actualizados	1 2 3 4 5
	d) Los contenidos desarrollados son coherentes con los objetivos de la actividad formativa	1 2 3 4 5
2. Materiales	e) Se entregó la Guía de la persona Participante, con los materiales adecuados	1 2 3 4 5
	f) Los materiales están bien presentados y organizados	1 2 3 4 5
	g) Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso	1 2 3 4 5
	h) Los materiales contienen no solamente láminas, sino documentos, artículos, casos, esquemas, etc.	1 2 3 4 5
3. Recursos audiovisuales	i) Los equipos audiovisuales utilizados contribuyeron a mejorar el aprendizaje	1 2 3 4 5
4. Instructor	a) Las explicaciones de la persona facilitadora fueron claras y comprensibles	1 2 3 4 5
	b) La persona facilitadora generó un ambiente de participación	1 2 3 4 5
	c) La persona facilitadora generó un ambiente de respeto	1 2 3 4 5
	d) La persona facilitadora usó eficientemente el tiempo	1 2 3 4 5
	e) La persona facilitadora atendió adecuadamente las preguntas de las personas participantes	1 2 3 4 5
	f) La persona facilitadora evidenció dominio del tema	1 2 3 4 5
	g) Me gustaría volver a trabajar con esta persona facilitadora	1 2 3 4 5
	h) Recomendaría a esta persona facilitadora	1 2 3 4 5
5. Actividades instruccionales	i) En la actividad formativa se realizaron diversas actividades o ejercicios que generaron aprendizaje	1 2 3 4 5
	j) Se realizaron actividades que permitieron la discusión en grupo y el intercambio de ideas entre las personas participantes	1 2 3 4 5
6. Duración	k) La duración de la actividad formativa fue apropiada	1 2 3 4 5
	l) Se dedicó un tiempo adecuado al tratamiento de las diversas temáticas	1 2 3 4 5
	m) Se facilitó el tiempo suficiente para practicar y realizar ejercicios de aplicación	1 2 3 4 5
7. Ambiente de aprendizaje	n) Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, espacio) favorecieron mi aprendizaje	1 2 3 4 5
	o) Los recesos sirvieron para descansar y retomar el curso con la mente más despejada.	1 2 3 4 5
8. Intención de aplicación	a) Creo que puedo aplicar lo aprendido en mi trabajo	1 2 3 4 5
	b) Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en la actividad formativa, son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4 5
	c) Voy a aplicar lo aprendido en mi trabajo	1 2 3 4 5
9. Autoeficacia	d) Aprendí nuevos conceptos que me sirven para mejorar mi desempeño en mi trabajo	1 2 3 4 5

	e) Me siento preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo	1 2 3 4 5
	f) Este curso ha aumentado mi seguridad en el tema	1 2 3 4 5
	g) Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo	1 2 3 4 5
10. Favorabilidad del entorno	h) Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo	1 2 3 4 5
	i) Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo	1 2 3 4 5
	j) Pienso que mi jefe/compañeros me apoyarán para aplicar lo aprendido en mi trabajo	1 2 3 4 5
	k) Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de los aprendizajes	1 2 3 4 5
11. Logística	l) El procedimiento de inscripción al curso fue efectivo	1 2 3 4 5
	m) Fui notificado oportunamente sobre la fecha y hora del curso	1 2 3 4 5
	n) Conocía de antemano la naturaleza del curso que recibí	1 2 3 4 5
	o) Los baños estaban en excelentes condiciones higiénicas	1 2 3 4 5
	p) La comida de los recesos y del almuerzo fue de mi satisfacción	1 2 3 4 5
	q) Las instalaciones físicas ofrecieron condiciones adecuadas para realizar la actividad formativa	1 2 3 4 5
12. Percepción global	r) La actividad formativa satisfizo mis expectativas y necesidades	1 2 3 4 5
	s) La actividad formativa fue un uso provechoso de mi tiempo	1 2 3 4 5
	t) Recomendando esta actividad formativa a mis compañeros y compañeras	1 2 3 4 5
¿De lo aprendido, qué creo poder aplicar a mi trabajo?		
¿Qué tipo de apoyo o recursos necesito para lograrlo de manera efectiva?		
¿Qué comportamiento, productos o servicios seré capaz de entregar como resultado de la aplicación del aprendizaje adquirido?		
¿Desea realizar alguna observación o recomendación general para mejorar próximas ediciones de la actividad formativa?		

1. Este formulario debe ser aplicado en el 100% de las acciones formativas, al 100% de las personas participantes.

Instrumento de evaluación del Nivel 2: CONOCIMIENTO

1. CRITERIOS GENERALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

1. La evaluación de conocimientos debe realizarse en el 80% de las acciones formativas, al 100% de las personas participantes.
2. El diseño de las pruebas de evacuación de conocimientos debe asegurar la mayor objetividad posible, en cuanto a las condiciones de aplicación de la prueba así como al tratamiento y posterior análisis de los resultados.
3. Todas las actividades realizadas deben garantizar la eliminación de cualquier obstáculo para las personas con discapacidad.
4. Para ello, se debe escoger el tipo de pregunta que se utilizará entre las distintas modalidades (elección de respuesta, evocación de recuerdos, reconocimiento y elección de respuesta) y la dificultad de las preguntas, según el tipo de actividad formativa y el objeto de aprendizaje.
5. De la selección de los contenidos
 - 1.1. La clave para organizar correctamente una evaluación consiste en definir una tabla de especificaciones que plasme la relación entre las competencias técnicas o conocimientos especializados que debe poseer la persona oferente, con los contenidos que sirven de evidencia de que efectivamente lo posee.
 - 1.2. Los contenidos a considerar para la evaluación podrán ser de tres tipos:

Tipo de Conocimiento	Operacionalización para la evaluación
Conocimiento declarativo directamente vinculado con los conceptos de género (la esencia del Poder Judicial)	• Este conocimiento responde a la pregunta ¿qué? • Implica conceptos, hechos, terminología, teorías, principios y definiciones; implica el ABC de la filosofía y práctica que da origen y sentido al Poder Judicial.
Conocimiento procedimental directamente vinculado con la gestión del Poder Judicial	• El conocimiento procedimental responde a la pregunta ¿cómo? • Se relaciona directamente con la realización de los productos y servicios a cargo de cada clase de puesto, de los cuales se deriva el conocimiento clave que será medido a través del desempeño observable y exámenes prácticos
Conocimiento actitudinal directamente vinculado con la gestión de las competencias técnicas necesarias para el cumplimiento del propósito del Poder Judicial	• Este conocimiento responde a la pregunta “¿por qué o bajo qué condiciones?” • Implica la capacidad para emitir juicios y tomar decisiones sobre cuándo y cómo aplicar el conocimiento, con la capacidad para liderar y hacer posible la gestión del Poder Judicial. • Puede ser medido a través de simulaciones, estudios de caso, experiencias en terreno y prácticas profesionales.

- 1.2.1. Estos conocimientos deben integrarse en cada producto, simulación o propuesta que se solicite, para asegurar la integralidad de la capacitación.

2. LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PRUEBAS ORALES¹³

1. Propósitos de la prueba oral

1.1. Este tipo de prueba es útil para:

- 1.1.1. Medir la fluidez, claridad y efectividad de la expresión oral: dominio del vocabulario y la pronunciación.
- 1.1.2. Juzgar la espontaneidad en la expresión, la organización y la coordinación rápida de las ideas.
- 1.1.3. Realizar evaluaciones tanto diagnósticas, como formativas y sumativas.
- 1.1.4. Se recomienda su aplicación para el diagnóstico de conocimientos, capacidades cognitivas (razonamiento, memoria verbal, organización del pensamiento, etc.) y sociales (negociación, argumentación, etc.), facilitar la participación de personas con algún grado de adecuación en el proceso de aprendizaje o bien, que presenten limitaciones en la realización de la prueba escrita, discapacidades lingüísticas, auditivas y tartamudez.

1.2. Algunos tipos de pruebas orales son:

1.2.1. Exposición autónoma

- 1.2.1.1. Es la participación libre y voluntaria de la persona participante, en cualquier momento de la clase, para dar a conocer sus puntos de vista respecto a determinados asuntos.
- 1.2.1.2. Esta técnica permite recoger información sobre las capacidades para argumentar, narrar, describir, hacer comparaciones, etc.
- 1.2.1.3. Además, permite apreciar las cualidades de la voz, el uso de los recursos no verbales, el respeto por las convenciones de participación, etc.

1.2.2. El diálogo

- 1.2.2.1. Es el intercambio oral de información sobre un tema determinado para compartir impresiones, opiniones, ideas, valoraciones, etc. Tiende a ser mas bien desestructurado y espontáneo.
- 1.2.2.2. Permite obtener información sobre las capacidades, conocimientos y actitudes de las personas participantes, por lo que se emplea generalmente en situaciones de evaluación inicial o diagnóstica con la finalidad de conocer las experiencias y conocimientos previos de la persona estudiante.

1.2.3. El debate

- 1.2.3.1. Se utiliza para discutir sobre un determinado tema de una forma estructurada en el sentido de que las personas participantes deben prepararse previamente, recogiendo

¹³ Ministerio de Educación Pública. Lineamientos para la Construcción de la Prueba Oral y de Ejecución. Dirección de Desarrollo Curricular. Departamento de Evaluación de los Aprendizajes. Ver en: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5792/1/pruebas%5B1%5D.pdf>

información, analizando diferencias propuestas, planeando estrategias de exposición, etc.

- 1.2.3.2. La persona facilitadora debe facilitar la discusión y observar libremente el comportamiento de las personas participantes, de manera que pueda evaluar la capacidad argumentativa, la apertura a nuevas ideas, la participación, el respeto hacia los demás, etc.

1.2.4. Las preguntas en clase

- 1.2.4.1. Técnica usada para restablecer o mantener la atención, para detenerse en asunto específico, para despertar la curiosidad o suscitar la reflexión.

1.2.5. El Examen Oral

- 1.2.5.1. Cuando las preguntas son planeadas de antemano y formuladas de forma sistemática por la persona facilitadora o un panel, se habla de un examen oral.

2. Preparación de las pruebas orales

- 2.1. No improvisar. Debe previamente fijar los objetivos de evaluación y completar el cuadro de balanceo.
- 2.2. Redactar los ítems en fichas o tarjetas individuales y organizarlos según su nivel de dificultad.
- 2.3. Elaborar el mayor número posible de ítems y aplicarlos, variando de persona a persona.
- 2.4. Definir la forma y el tipo de respuesta que se desea:
 - 2.4.1. Si es una simple memorización de conocimientos, se utilizan las claves: qué, quién, dónde, cuándo.
 - 2.4.2. Si se quiere un proceso racional más complejo, se utilizan claves como: por qué, compare, explique.
- 2.5. Elaborar los ítems y colocarlos en sobres diferentes, para que cada estudiante escoja diferentes preguntas, o colocar pruebas completas en sobres iguales y que la persona participante seleccione el que desee.
- 2.6. Elaborar ítems objetivos y de desarrollo siguiendo los lineamientos técnicos correspondientes.
- 2.7. Elaborar un horario de acuerdo con la cantidad de alumnos o ir llamando individualmente a la persona participante mientras los otros trabajan en otro tema (evitando las interrupciones).
- 2.8. Construir el instrumento de calificación que vaya a requerir, esto facilita la revisión y asignación de la puntuación y la correspondiente calificación.
- 2.9. Entregar a la persona participante una copia del instrumento donde se anotaron las respuestas dadas.
- 2.10. Informar a las personas participantes sobre el tipo de prueba, los contenidos por medir, el lugar, la fecha y la hora que corresponderá a cada uno.
- 2.11. Recolectar las respuestas mediante grabaciones cuando se dispone de este recurso, evidencias que pueden ser utilizadas en caso de cualquier pregunta u objeción.

3. Ejecución de las pruebas orales

- 3.1. Promover un clima de confianza.
- 3.2. Hacer las preguntas con sencillez y claridad.
- 3.3. Hacer las preguntas al azar, para evitar que las personas participantes se informen unos a otros.
- 3.4. Establecer el mismo número de ítems e igual puntuación para la prueba de cada alumno.
- 3.5. Prever el tiempo que requiere la ejecución de cada prueba.
- 3.6. Usar fichas - preguntas, instrumentos de observación y reloj.
- 3.7. Tomar las precauciones necesarias con respecto al local, los materiales que se van a utilizar y las posibilidades de comunicación entre las personas participantes examinados.
4. Calificación de las pruebas orales
 - 4.1. Determinar el criterio para calificar basado en la concordancia entre los objetivos de evaluación y las respuestas obtenidas.
 - 4.2. Calificar cada respuesta inmediatamente, ya que con cada segundo o minuto que pase su memoria irá siendo menos confiable para calificar las respuestas.
 - 4.3. Reunir a las personas participantes después de la prueba para informarles sobre los resultados obtenidos y para discutir los ítems que no fueron contestados correctamente.
 - 4.4. Entregar a cada estudiante una boleta donde consten los aciertos y errores cometidos por él, preferiblemente el mismo día que se efectúa la prueba con la calificación correspondiente.

3. DE LA CONSTRUCCIÓN DE EVIDENCIAS DE COMPETENCIA

1. Desde el enfoque por competencias, se considera como evidencia de competencia un producto, resultado o comportamiento que permite emitir un juicio de dominio la persona sobre la competencia en desarrollo.
 - 1.1. Las evidencias pueden ser de diversos tipos, como
 - 1.1.1. Propuestas de diversa índole.
 - 1.1.1.1. Implica que la persona participante aplique los conocimientos o habilidades aprendidos en la construcción de documentos o productos de diversa índole, relacionados con contexto laboral.
 - 1.1.2. Resolución de problemas o incidentes críticos.
 - 1.1.2.1. La solución de un problema o incidentes criticos implica realizar un análisis integral y sistémico de los componentes y sus interacciones, analizar causas, los principios, leyes, normas o incluso técnicas y metodologías apropiadas para su aplicación al contexto laboral.
 - 1.1.3. Simulaciones.
 - 1.1.3.1. Estas permiten aproximarse a las condiciones reales de modo tal que las soluciones generadas posibiliten inferir cómo la persona participante aplica lo aprendido para resolver situaciones relacionadas con su contexto laboral.

1.1.3.2. Sirven para controlar factores de costo, riesgo o baja frecuencia, la complejidad que obliga a simplificar para poder medir, dificultad o imposibilidad de observar varias competencias en forma simultánea (comunicación, trabajo en equipo, solidaridad, seguridad, toma de decisiones, etc.), etc.

1.1.4. Estudio de casos

1.1.4.1. Un caso describe exhaustivamente una situación de la realidad o, representa un caso paradigmático que sirve como ejemplo para detectar estrategias de abordaje y resolución, roles y responsabilidades de los actores, la forma en que se ha resuelto una situación problemática y poder analizarla desde todas sus dimensiones.

1.1.5. Ensayos o pruebas físicas

1.1.5.1. Los ensayos permiten apreciar aspectos como la calidad de un producto construido por la persona participante, la corrección de los procedimientos utilizado, la comprobación de una o más propiedades o características de un tema y formar un juicio sobre dichas propiedades.

1.2. Las evidencias se seleccionan de acuerdo con:

1.2.1. La Unidad de Competencia a certificar y que es consistente con los elementos de competencia definidos.

1.2.2. Los criterios de desempeño asociados, sea para evaluar:

1.2.2.1. La posesión, movilización y transferencia de determinados saberes.

1.2.2.2. La capacidad de resolver de problemas.

1.2.2.3. La capacidad de reflexionar y emprender acciones relacionadas consigo mismo, su trabajo y su entorno laboral.

1.2.2.4. Otros.

1.2.3. Los instrumentos de registro y medición más adecuados a los dos factores anteriores sean:

1.2.3.1. **Preguntas** (sirven para movilizar o iniciar procesos de análisis, construcción y solución de problemas o incidentes críticos. Las preguntas deben estar relacionadas con el nivel de dominio esperado, pudiendo ser iniciada con alguno de los siguientes verbos de complejidad progresiva: Describa, enuncie, compare, defina, resuma, analice, relacione, infiera, interprete, juzgue, sintetice, clasifique, identifique los supuestos, descubra, etc.). En todos los casos, deben ser:

1.2.3.1.1. Claras y orientadoras, evitando la ambigüedad y los términos desconocidos.

1.2.3.1.2. Precisas en cuanto al tipo de respuesta que requieren: analizar, fundamentar, explicar, presentar ejemplos, elaborar un esquema, etc.

1.2.3.1.3. Planteadas en relación con alguna situación, pero independientes entre sí.

1.2.3.1.4. Explicitadas en claves de corrección, para que distintos evaluadores les otorguen el mismo significado.

- 1.2.3.2. **Listas de verificación** (sirven para evaluar tareas o procesos que pueden reducirse a acciones específicas, características que necesariamente debe reunir un determinado producto o resultado, la existencia o inexistencia de determinadas conductas prescriptas en determinadas normas, etc.).
- 1.2.3.3. **Escalas de estimación** (sirven para categorizar alguna característica y determinar el grado o frecuencia en que se encuentre presente u ocurre dicha característica. Pueden ser escalas continuas (numérica) o discretas (categorías cuya distancia no es matemática, sino aproximativa, por ejemplo: siempre; la mayoría de las veces, algunas veces y nunca).
- 1.2.3.4. **Rúbricas** (se definen en apartado siguiente).:
- 1.2.4. La mejor relación de significancia entre el aprendizaje y la vivencia de la persona participante, y que pueden estar determinados por criterios de:
 - 1.2.4.1. Frecuencia: que situaciones son habituales o excepcionales, están presentes en el quehacer laboral, tienen impacto sobre la seguridad, la calidad o la eficiencia.
 - 1.2.4.2. Complejidad: con lo cual se ajusta el nivel de dominio requerido por los objetivos de aprendizaje, y permite realizar aplicaciones para establecer prioridades, criterios técnicos y de gestión, entre otros.
 - 1.2.4.3. Costos: con lo cual se desarrolla conciencia sobre la rendición de cuentas, la responsabilidad, el uso de insumos, el impacto de la ineficiencia, entre otros.
 - 1.2.4.4. Consecuencias: en cuanto el impacto del comportamiento y el desempeño los resultados esperados, de la persona y de los equipos u organizaciones.
- 2. La forma en que la persona participante se desempeña al realizar las evidencias permite emitir juicios sobre sí:
 - 2.1. Posee un dominio suficiente de un saber y es capaz de aplicarlo de manera efectiva, a una experiencia práctica.
 - 2.2. Posee un dominio suficiente de las condiciones que deben cumplirse para asegurar calidad, seguridad o productividad de la evidencia requerida.
 - 2.3. Posee un dominio suficiente de la finalidad o sentido de evidencia a desarrollar.
 - 2.4. Es capaz de aplicar de criterios o estándares de normativa o procedimiento.
 - 2.5. Es capaz de elaborar respuestas o soluciones efectivas, pertinentes, creativa a incidentes críticos (problema o situación).
 - 2.6. Es capaz de diseñar e implementar una estrategia adecuada frente a un determinado incidente crítico.

4. LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE RÚBRICAS DE EVALUACIÓN¹⁴

- 1. Una rúbrica es un proceso sistemático que permite obtener información continua y significativa, interpretar la información para conocer la situación de la persona estudiante, con respecto a la

¹⁴ Tomado de:

construcción de su aprendizaje; formar juicios de valor con respecto a ese proceso y tomar decisiones válidas y oportunas para adecuar las intervenciones didácticas (Medina Rivilla Antonio, 2010). Todo basado en una escala de niveles de desempeño y un listado de aspectos que evidencian el aprendizaje, los conocimientos y/o las competencias alcanzadas por la persona participante en un tema particular.

- 1.1. Las rúbricas se usan con alta frecuencia en la evaluación de productos, propuestas y evidencias en la Escuela judicial, tanto las matrices de evaluación como la lista de cotejo
2. Una rúbrica debe:
 - 2.1. Ser coherente con los objetivos de aprendizaje.
 - 2.2. Apropriadas al nivel de desarrollo de las personas estudiantes.
 - 2.3. Establecer niveles y términos claros.
3. Existen diversas formas de elaborar una rúbrica; sin embargo, Stevens & Levi (2005) proponen un proceso de elaboración por fases:
 - 3.1. **Fase 1: Reflexionar y formarse juicios de valor y adopción de medidas, en función al valor asignado.** Para determinar los objetivos y objetos de aprendizaje, y derivar con claridad el qué, cómo y porqué.
 - 3.2. **Fase 2: Listar, agrupar y etiquetar.** Se detalla la tarea/consigna y de manera alineada con los objetivos y objetos de aprendizaje/competencias específicas que se espera que los estudiantes alcancen al finalizarla. De esto se derivan 3 componentes:
 - 3.2.1. Los conceptos o rubros (son los aspectos a evaluar, asociados a los conocimientos, habilidades y actitudes que se busca desarrollar. No existe un límite y están sujetos a las evidencias que se tienen que alcanzar de acuerdo con lo planteado en el curso o actividad que se esté realizando.
 - 3.3. **Fase 3: Criterios, niveles de ejecución y escalas de calificación.**
 - 3.3.1. Estos conceptos o rubros son graduados por la **escala de calificación**, desde lo cuantitativo, o nivel de ejecución, desde lo cualitativo, o colocando ambas opciones al mismo tiempo, de forma mixta. La expectativa de calidad es que los **niveles de ejecución** estén óptimamente definidos a través de los **criterios**.
 - 3.3.2. Los **niveles de ejecución** tendrán que estar perfectamente definidos a través de los **criterios**, y se describen como una graduación progresiva de la calidad de estos frente a cada uno de los aspectos.
 - 3.3.2.1. En la escala horizontal, se define el criterio de calidad, con una graduación que va de lo mejor a lo peor. Esta gradación tiene que ser obvia y precisa para que haya diferencia en los distintos grados que se pueden lograr en el aprendizaje del tema.

Gil Mora, Carolina. Rúbrica. Instrumento de Evaluación en E.F. Universidad Francisco de Vitoria. Ciencias de la Actividad Física y Deporte. http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/CDX2404/Semana%204/S4_A4.2_LECV1.pdf

Ver referencia en: <http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/1019/gil%20mora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3.3.2.2. En la columna vertical se consignan los criterios para evaluar. En las celdas centrales se describen de forma clara y concisa los posibles criterios que se van a utilizar para evaluar esos aspectos, diferenciados claramente unos de otros.

4. Este instrumento ofrece las siguientes ventajas:
 - 4.1. Promueve expectativas sanas, pues clarifica cuáles son los desempeños que los estudiantes deben alcanzar.
 - 4.2. Enfoca a la persona facilitadora ayudándole a determinar de manera específica los criterios con los cuales va a medir y documentar el progreso del estudiante.
 - 4.3. Permite a la persona facilitadora describir cualitativamente los distintos niveles de logro que la persona participante debe alcanzar.
 - 4.4. Provee a la persona facilitadora realimentación sobre la efectividad del proceso de enseñanza que está utilizando.
 - 4.5. Ayuda a centrar el proceso de enseñanza/aprendizaje en los objetivos y en los estándares de desempeño establecidos.
 - 4.6. Reduce la subjetividad en la evaluación.
 - 4.7. Es fácil de utilizar y de explicar a los estudiantes.
 - 4.8. Permite a los estudiantes conocer los criterios de calificación con los cuales serán evaluados.
 - 4.9. Aclara a la persona participante cuales son los criterios que debe utilizar al autoevaluar su trabajo y al valorar el de sus compañeros.
 - 4.10. Permite que la persona participante se autoevalúe y haga una revisión final de su trabajo, antes de entregarlo a la persona facilitadora.
 - 4.11. Indica a la persona participante con claridad las áreas en las que tiene falencias y con ese conocimiento planear con el docente los correctivos a aplicar.
 - 4.12. Proporciona a los estudiantes realimentación sobre sus fortalezas y debilidades.
 - 4.13. Promueve la responsabilidad de los estudiantes.
5. De las Rúbricas Analíticas
 - 5.1. Una rúbrica analítica se compone de seis componentes básicos:
 - 5.1.1. Título de la rúbrica.
 - 5.1.2. Descripción de la tarea o de la consigna que se va a evaluar (syllabus).
 - 5.1.3. Escala con varios niveles de desempeño.
 - 5.1.3.1. Estos niveles pueden variar en número y en denominación. Respecto al uso de calificativos, Huba & Freed (2000) compilaron un conjunto de etiquetas para describir niveles de desempeño:
 - 5.1.3.1.1. Excelente, bueno, satisfactorio, regular, necesita mejoras.
 - 5.1.3.1.2. Ejemplar, aceptable, deficiente, inaceptable.

5.1.3.1.3. Experto, competente, parcialmente competente, aún no es competente.

5.1.3.1.4. Avanzado, alto, intermedio, básico.

5.1.3.1.5. Distinguido, capaz, intermedio, principiante.

5.1.3.1.6. Sobresaliente, bueno, aceptable, no aceptable,

5.1.3.1.7. Experto, promedio, en desarrollo, principiante.

5.1.3.1.8. Cumplió, cumplió parcialmente, no cumplió.

5.1.4. Dimensiones de la tarea y aspectos de estas a evaluar.

5.1.5. Porcentaje que muestra la importancia relativa de cada aspecto en el desarrollo o realización de la tarea/consigna.

5.1.6. Matriz de criterios que describe el cruce de cada nivel de desempeño con cada uno de los aspectos a evaluar.

5.2. La lista anterior se puede describir de la siguiente forma:

6. De las Rúbricas Holísticas o de puntajes

6.1. Estas últimas difieren de las analíticas en que solo tienen un nivel que describe el criterio de desempeño más alto esperado para cada uno de los aspectos en que se divide la tarea. Adicionalmente, este tipo de Rúbrica incluye una columna de “Puntos” y otra de “comentarios” en la que el docente realiza anotaciones sobre el desempeño real de la persona participante en relación con el desempeño esperado.

6.2. Aunque este tipo de Rúbrica es más sencilla y por tanto requiere menos tiempo de elaboración, es más difícil de explicar a los estudiantes y demanda más tiempo a la hora de utilizarla para valorar los trabajos de estos ya que requiere escribir los comentarios que describan qué tan cerca o lejos estuvo el desempeño de la persona participante respecto a los desempeños esperados.

6.3. No obstante, esta aparente desventaja, las rúbricas holísticas son más flexibles en aquellos casos en los cuales hay múltiples combinaciones de posibles desempeños para cada uno de los aspectos. Para ejemplificar esta dificultad podemos comparar los dos tipos de rúbrica para un aspecto a evaluar.

5. RÚBRICAS PARA LA EVALUACIÓN DE PRUEBAS ESCRITAS Y ORALES

1. La rúbrica para la evaluación de pruebas escritas debe adecuarse a los lineamientos planteados en este apartado y son específicos para cada caso, sujetos a la responsabilidad de la persona facilitadora.

Rúbricas

2. Rúbrica para la evaluación de la presentación oral de productos de aprendizaje.

RUBRICA DE PARA LA EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Y PRESENTACIÓN DE PRUEBAS ORALES						CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
ASPECTO A EVALUAR	PESO	ESCALA DE CALIFICACIÓN DE CADA COLUMNA					
		4 (100%)	3 (75%)	2 (50%)	1 (25%)		
Claridad para comunicarse y mantener la atención de la audiencia.	20,0%	La comunicación fue completamente clara y adecuada al tema expuesto, y mantuvo completa atención de la audiencia.	La comunicación fue parcialmente clara y adecuada al tema expuesto y mantuvo de forma parcial la atención de la audiencia.	La comunicación fue poco clara y adecuada respecto al tema expuesto y mantuvo poca atención de la audiencia.	La comunicación no fue clara y adecuada respecto al tema expuesto y no mantuvo la atención de la audiencia.	4	20,0%
Apoyo audiovisual: utilización, manejo y calidad del formato y la presentación.	10,0%	Hizo excelente uso de los recursos audiovisuales y/o tecnológicos durante su exposición.	Hizo uso adecuado de los recursos audiovisuales y/o tecnológicos durante su exposición.	Hizo uso poco adecuado de los recursos audiovisuales y/o tecnológicos durante su exposición.	No hizo uso de los recursos audiovisuales y/o tecnológicos durante su exposición.	4	10,0%
Manejo del tiempo	5,0%	Utilizo completamente el tiempo disponible para su presentación y logro exponer todos los apartados principales de su trabajo.	Utilizo parcialmente el tiempo disponible para su presentación y logro exponer algunos de los apartados principales de su trabajo.	Utilizo limitadamente el tiempo disponible para su presentación y expuso pocos apartados principales de su trabajo.	No utilizo el tiempo disponible para su presentación y no logro exponer los apartados principales de su trabajo.	4	5,0%
Presentación de las ideas y a organización del pensamiento	20,0%	Presento en forma completamente organizada las ideas relativas al tema expuesto. Se evidenció una secuencia lógica y ordenada en cada uno de los apartados de la exposición.	Presento en forma parcialmente organizada las ideas relativas al tema expuesto. Se evidenció una secuencia algo lógica y ordenada en cada uno de los apartados de la exposición.	Presento en forma limitadamente organizada las ideas relativas al tema expuesto. Se evidenció una secuencia poco lógica y ordenada en cada uno de los apartados de la exposición.	No presento en forma organizada las ideas relativas al tema expuesto. No se evidenció una secuencia lógica y ordenada en cada uno de los apartados de la exposición.	4	20,0%

Dominio del tema expuesto	20,0%	Demostró completa seguridad y conocimiento en todos y cada uno de los temas expuestos. Las ideas fueron presentadas con total claridad y de acuerdo con los objetivos, demostrando coherencia con el tema expuesto.	Demostró de forma parcial seguridad y conocimiento en los temas expuestos. Las ideas fueron presentadas con alguna claridad y de acuerdo con los objetivos, demostrando coherencia con el tema expuesto.	Demostró de forma limitada seguridad y conocimiento en los temas expuestos. Las ideas fueron presentadas con poca claridad y de acuerdo con los objetivos, demostrando alguna coherencia con el tema expuesto.	No demostró seguridad ni conocimiento en los temas expuestos. Las ideas fueron presentadas de manera confusa y desalineados con los objetivos y no demostró coherencia con el tema expuesto.	4	20,0%
Desempeño ante las preguntas realizadas por la audiencia	10,0%	Las respuestas a las preguntas planteadas fueron completamente precisas, claras y profundas.	Las respuestas a las preguntas planteadas fueron parcialmente precisas, claras y profundas.	Las respuestas a las preguntas planteadas fueron vagamente precisas, claras y profundas.	Las respuestas a las preguntas planteadas no fueron precisas, claras ni profundas.	4	10,0%
Contribución y argumentación para concluir y recomendar	15,0%	Mostro un completo dominio del tema que le permitió un aporte preciso, lógico y fundamentado tanto en las conclusiones como en las recomendaciones expuestas.	Mostro un dominio parcial del tema que le permitió un aporte parcialmente preciso, lógico y fundamentado tanto en las conclusiones como en las recomendaciones expuestas.	Mostro un dominio limitado del tema que le permitió un aporte poco preciso, lógico y fundamentado tanto en las conclusiones como en las recomendaciones expuestas.	No mostró dominio del tema lo cual no le permitió un aporte preciso, lógico y fundamentado tanto en las conclusiones como en las recomendaciones expuestas.	4	15,0%
	100,0%	NOTA				4,00	100,0%

3. Rúbrica para la evaluación de productos de aprendizaje complejos (análisis de casos y similares).

3.1. Para evaluar los ítems con grado de dificultad 4, 5 y 6 (según la matriz de complejidad en Punto 6.3) se recomienda aplicar la rúbrica siguiente:

Grado	Recomendaciones	Puntaje recomendado
Nivel 1	La respuesta da cuenta de lo solicitado de manera excelente: Los elementos incluidos son exactamente los solicitados (responde exactamente lo que se le pide y da la impresión de tener un dominio experto del tema) el contenido está redactado con la claridad, consistencia y competencia esperada de un profesional (la respuesta es concisa, maciza y precisa), y la estructura general de la respuesta refleja alta capacidad para evaluar, elaborar y resolver el desafío implícito en el reactivo de evaluación; el balance general denota alguna fortaleza para resolver problemas y pensar crítica y creativamente.	100% del puntaje.
Nivel 2	La respuesta da cuenta de lo solicitado de manera suficiente: puede que haya incluido los elementos solicitados, haber omitido o agregado otros que denotan un dominio intermedio del tema, la redacción del contenido podría mejorar según la claridad, consistencia y competencia esperada de un profesional (puede ser que no haya suficiente desarrollo o que falle en precisión, consistencia y claridad) y la estructura de la respuesta refleja apenas la capacidad para evaluar, elaborar y resolver el desafío implícito en el reactivo de evaluación; se evidencia alguna capacidad intermedia para resolver problemas y pensar de manera crítica y creativa.	75% del puntaje estimado.
Nivel 3	La respuesta da cuenta de lo solicitado de manera insuficiente: los contenidos considerados (por insuficiencia o exceso en número) demuestran un dominio bajo del tema, la redacción del contenido no refleja la claridad, consistencia y competencia mínima esperada de un profesional (no hay suficiente desarrollo o falla en precisión, consistencia y claridad) y la estructura de la respuesta refleja insuficiente capacidad para evaluar, elaborar y resolver el desafío implícito en el reactivo de evaluación; no hay aporte personal, lo cual evidencia baja capacidad para resolver problemas y pensar de manera crítica y creativa, sino más bien alguna confusión y desenfoque.	25% del puntaje estimado
Nivel 4	La respuesta no cumple con los requerimientos: los contenidos considerados (por insuficiencia o exceso en número) demuestran que no domina el tema, la redacción y el desarrollo falla en precisión, consistencia y claridad, y la estructura de la respuesta refleja baja capacidad para evaluar, elaborar y resolver el desafío implícito en el reactivo de evaluación; hay indicios de incompetencia, confusión y desenfoque.	0% del puntaje estimado

Instrumento de evaluación del Nivel 3: TRANSFERENCIA Y COMPORTAMIENTO /DESEMPEÑO EN EL PUESTO

1. DEL SISTEMA DE FUERZAS¹⁵

1. La transferencia de conocimiento al trabajo es un producto relativo, sujeto al efecto de un “Sistema de Fuerzas”, que involucra: La persona que se está capacitando, la capacitación en sí misma y el ambiente de trabajo.
2. Por lo tanto, evaluar la transferencia es un desafío complejo, marcado por el COMPROMISO (o disposición CONSCIENTE y VOLUNTARIA de actuar de manera distinta, mejorada, por parte de la persona participante y, APRECIATIVA por parte de la persona jefe) donde los factores no se pueden controlar, pero si, influenciar.
 - 2.1. Sobre la **persona** actúan tres factores:
 - 2.1.1. “**La autoeficacia**”, en cuanto las personas se sienten capaces de aplicar los aprendizajes.
 - 2.1.2. “**La motivación**”, en cuanto al grado en que las personas participantes se sienten motivados de aplicar los aprendizajes.
 - 2.1.3. “**La valoración**”, en cuanto al grado en que las personas participantes valoran los nuevos aprendizajes.
 - 2.2. Sobre la **capacitación**, influyen:
 - 2.2.1. El grado en que la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) está elaborada para facilitar la transferencia.
 - 2.2.2. El grado en que el Diseño Instruccional (DI) está diseñado para estimular la transferencia.
 - 2.3. En cuanto **ambiente de trabajo** y la aplicación de los aprendizajes, influyen:
 - 2.3.1. Las recompensas e incentivos que la estimulan.
 - 2.3.2. La gestión de la persona jefe para la aplicación de los nuevos aprendizajes.
 - 2.3.3. La realimentación y reconocimiento ante los nuevos comportamientos.
 - 2.3.4. La colaboración del equipo o pares.
 - 2.3.5. Obstáculos o disponibilidad de recursos instalados en la cultura de la organización.
3. Por lo tanto, si los aprendizajes no modifican el comportamiento y se traducen en una mejora en el desempeño, la razón puede residir:
 - 3.1. La persona
 - 3.1.1. La cual, no quiere o no sabe cómo.

¹⁵ Tomado de: http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/CDX2404/Semana%204/S4_A4.2_LECV1.pdf

- 3.2. El ambiente de trabajo.
 - 3.2.1. Hay obstáculos o carencia de recursos.
- 3.3. La actividad formativa.
 - 3.3.1. Los conocimientos, habilidades y actitudes transferidos no fueron los correctos en función de la brecha o necesidad de desarrollo, la metodología o contenidos adecuados.
- 3.4. En todos los factores combinados.
4. Siendo que el principio crítico de éxito es el compromiso, el aseguramiento de cumplimiento se fundamenta en una visión integral de la formación aplicada, se propone un modelo de aplicación que incluye a la persona jefe, personas compañeras, mentores y coaches.
 - 4.1. Se propone un modelo basado en el Modelo 70-20-10 (Allen Tough, 1970; Morgan McCall, Michael M. Lombardo y Robert A. Eichinger)¹⁶ según el cual las personas aprendemos y mejoramos a través de tres fuentes en distinta proporción: **el 70% mediante la experiencia** que adquirimos en nuestro día a día laboral, **el 20% a través de la interacción social** y las relaciones con las personas jefes, compañeros/as de trabajo, coaches y mentores profesionales; y **el 10% participando en cursos de formación convencional** y otras actividades educativas.

MODELO 70-20-10



2. DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA Y COMPORTAMIENTO /DESEMPEÑO EN EL PUESTO

1. El procedimiento recomendado para realizar la evaluación del comportamiento o transferencia es:

¹⁶ Citado y tomado de: <http://blog.criteria.es/aproximacion-al-modelo-70-20-10-para-el-aprendizaje-y-desarrollo-corporativo>.

- 1.1. **Establecer un plan de acción** que sirva de base para la aplicación de la evaluación de la transferencia al trabajo.
 - 1.1.1.El plan debe formalizarse al cierre de la actividad formativa, previamente seleccionada como parte de la muestra para evaluar la efectividad del proceso de capacitación en cuanto aplicación al desempeño y el trabajo.
 - 1.1.2.Se entiende que no es un requisito para todas las acciones formativas, solo para aquellas preseleccionadas (que no deben exceder el 20% de los programas o acciones formativas).
- 1.2. **Seleccionar el instrumento de evaluación**, entre los siguientes 4 posibles:
 - 1.2.1.Para establecer el grado de transferencia al puesto de trabajo
 - 1.2.1.1.Cuestionarios (el mas comúnmente utilizado)
 - 1.2.1.2.Observación del desempeño (cuando el objetivo es fácilmente relacionable con comportamientos observables)
 - 1.2.1.3.Muestra de trabajo (cuando el objetivo es fácilmente relacionable con comportamientos observables)
 - 1.2.2.Para establecer las causas del resultado de la evaluación de la transferencia al puesto de trabajo
 - 1.2.2.1.Entrevista.
 - 1.2.2.2.Focus group.
 - 1.2.3.La selección debe asegurar el uso de un instrumento para establecer el grado y otro, para establecer la causa.
- 1.3. **Seleccionar quién aplicará el/los instrumentos de evaluación de transferencia:**
 - 1.3.1.Las posibles opciones son:
 - 1.3.2.Las personas jefes.
 - 1.3.3.Los clientes internos y/o clientes externos de la persona evaluada.
 - 1.3.4.La persona estudiante, a través de una autoevaluación conductual.
 - 1.3.5.Expertos en el área de desempeño, a través de una pauta conductual estandarizada.
- 1.4. **Determinar a quiénes se aplicará la evaluación de transferencia:**
 - 1.4.1.Para determinar el universo se pueden considerar dos opciones:
 - 1.4.2.Un censo, al 100% de las personas participantes de la actividad formativa que tengan la efectiva posibilidad y condiciones para transferir el conocimiento al puesto de trabajo.
 - 1.4.3.Tomar una muestra, al azar, estratificada o intencionada.
 - 1.4.4.Cabe considerar que, a mayor cantidad de evaluados, mayor representatividad y, por tanto, mayor validez de los resultados.
- 1.5. **Determinar cuándo se aplicará la evaluación de transferencia:**

1.5.1.El tiempo de espera recomendado es de 3 a 6 meses.

1.5.2.Sin embargo, en casos críticos (por razones de seguridad, prevención de riesgos, etc.) se puede evaluar y validar la transferencia de manera inmediata.

1.6. Determinar cómo se presentará y socializará la evaluación de transferencia:

1.6.1.El reporte debe incluir:

1.6.1.1.Objetivos de mejora, comportamientos esperados y evidencias de mejora.

1.6.1.2.Apreciaciones causales y recomendaciones.

1.6.1.2.1. Para mejorar la efectividad de la acción formativa (en cuanto a la persona facilitadora, aspectos de diseño e implementación, etc.)

1.6.1.2.2. Para mejorar la efectividad de los instrumentos de evaluación utilizados.

1.6.1.2.3. Para mejorar la efectividad de la transferencia y desempeño en el trabajo

1.6.2.En cuanto a la socialización, debe tomarse decisión sobre el lugar de almacenamiento, la disponibilidad y acceso a la información.

**Instrumento de evaluación del Nivel 3: TRANSFERENCIA Y
COMPORTAMIENTO /DESEMPEÑO EN EL PUESTO**

1. RÚBRICA DE EVALUACIÓN DEL GRADO TRANSFERENCIA AL DESEMPEÑO

Formulario de evaluación del grado de mejora del desempeño por efecto de actividades formativas			
Fecha realización de la evaluación:	Persona funcionaria evaluada:	Puesto de funcionaria evaluada:	Puesto de persona jefe-inmediata:
Nombre de persona facilitadora:	Fecha de definición del pan de acción:	Nombre de persona evaluadora:	Fecha de realización de la evaluación:

ETAPA 1: PLAN DE ACCION Y COMPROMISO DE MEJORA DEL DESEMPEÑO (ASOCIADO A ACCION FORMATIVA)

Objetivo de Aprendizaje	Brecha, Oportunidad de Mejora o Desarrollo Acordadas (en términos de comportamientos observables)	Comportamiento esperado después de la acción formativa (evidencia de mejora)	Acciones Específicas para el aseguramiento de la transferencia del aprendizaje y la mejora del desempeño (describa en detalle)		Plazo en el que espera lograr la mejora	Fecha de evaluación de cumplimiento (mínimo en 3 meses)	Observaciones
Objetivo de acción formativa 1	• Brecha, oportunidad de mejora o desarrollo acordadas 1	• Comportamiento observable como evidencia de mejora 1	70% relacionado con el trabajo y los procesos				
			20% relacionado con coaching y mentoring				
			10% relacionado con estudio de material de acción formativa				
Objetivo de acción formativa 2	• Brecha, oportunidad de mejora o desarrollo acordadas 2	• Comportamiento observable como evidencia de mejora 2	70% relacionado con el trabajo y los procesos				
			20% relacionado con coaching y mentoring				
			10% relacionado con estudio de material de acción formativa				

Observaciones finales de la persona evaluadora – Fecha de la reunión: _____
Observaciones finales de la persona evaluada – Fecha de la reunión: _____
Acuerdos de mejora

Firma de Aprobación de Persona Jefe

Fecha

Firma de compromiso persona funcionaria

Fecha

ETAPA 2: PLAN DE ACCION Y COMPROMISO DE AJUSTE DEL PLAN DE ACCION PARA MEJORA DEL DESEMPEÑO (ASOCIADO A ACCION FORMATIVA)

Objetivo de Aprendizaje	Comportamiento esperado después de la acción formativa (evidencia de mejora)	Acciones Específicas para el aseguramiento de la transferencia del aprendizaje y la mejora del desempeño (ajustadas luego de evaluación)		Nuevo plazo en el que espera lograr la mejora	Fecha de evaluación de cumplimiento (mínimo en 3 meses)	Evaluación de Cumplimiento*	Justificación del juicio con evidencia causal observable
Objetivo de acción formativa 1	• Comportamiento observable como evidencia de mejora 1 (ajustado)	70% relacionado con el trabajo y los procesos				1 - no cumplió __ 2 - cumplió parcialmente __ 3 - cumplió __	
		20% relacionado con coaching y mentoring por parte de la persona jefe					
		10% relacionado con estudio de material de acción formativa					
Objetivo de acción formativa 2	• Comportamiento observable como evidencia de mejora 2	70% relacionado con el trabajo y los procesos				1 - no cumplió __ 2 - cumplió parcialmente __ 3 - cumplió __	
		20% relacionado con coaching y mentoring por parte de la persona jefe					
		10% relacionado con estudio de material de acción formativa					

- Si la evaluación implica cumplimiento en todas las iniciativas definidas, favor pasar a la etapa 4. En su defecto, continuar con la fase 3.

Firma de Aprobación de Persona Jefe

Firma de compromiso persona funcionaria

Fecha

Fecha

ETAPA 3: EVALUACION DE CUMPLIMIENTO EN SEGUNDA INSTANCIA

Objetivo de Aprendizaje	Comportamiento esperado después de la acción formativa (evidencia de mejora)	Acciones Específicas para el aseguramiento de la transferencia del aprendizaje y la mejora del desempeño (ajustadas luego de evaluación)		Nuevo plazo en el que espera lograr la mejora	Fecha de evaluación de cumplimiento (máximo en 3 meses después de 1ra. evaluación)	Evaluación de Cumplimiento	Justificación del juicio en evidencia causal observable
Objetivo de acción formativa 1	Comportamiento observable como evidencia de mejora 1 (ajustado)	70% relacionado con el trabajo y los procesos				1 - no cumplió __ 2 - cumplió parcialmente __ 3 - cumplió __	
		20% relacionado con coaching y mentoring por parte de la persona jefe					
		10% relacionado con estudio de material de acción formativa					
Objetivo de acción formativa 2	Comportamiento observable como evidencia de mejora 2	70% relacionado con el trabajo y los procesos				1 - no cumplió __ 2 - cumplió parcialmente __ 3 - cumplió __	
		20% relacionado con coaching y mentoring por parte de la persona jefe					
		10% relacionado con estudio de material de acción formativa					

Firma de Aprobación de Persona Jefe

Firma de compromiso persona funcionaria

Fecha

Fecha

ETAPA 4: EVALUACION FINAL Y JUICIO SOBRE EFECTIVIDAD DE LA ACCION FORMATIVA SOBRE EL DESEMPEÑO

Por favor, reflexionen evalúen con total transparencia, cada uno de los reactivos que se presentan a continuación, fundamentando su juicio. Marque con una X en la posición de la escala que refleja su criterio y acuerdo conjunto (persona evaluada y persona evaluadora)				
1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	4 De acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
<u>Dimensión a evaluar</u>	Pregunta guía		Calificación	Aspectos relevantes que justifican la evaluación
La persona	a) Estoy aplicando lo aprendido en la actividad formativa		1 2 3 4 5	
	b) Estoy viendo resultados positivos en mi capacidad productivas		1 2 3 4 5	
	c) Confío en lograr resultados positivos en el futuro		1 2 3 4 5	
	d) Los resultados logrados me hacen sentir mejor acerca de mi trabajo		1 2 3 4 5	
Ambiente de Trabajo	e) He recibido el apoyo necesario para lograr la mejor aplicación de lo aprendido		1 2 3 4 5	
	f) He recibido los recursos necesarios para lograr la mejor aplicación de lo aprendido		1 2 3 4 5	
	g) He recibido realimentación positiva y apoyo de parte de la persona jefe y mis compañeros(as)		1 2 3 4 5	
Acción Formativa	h) Estuve claro de cuál era el propósito de la actividad formativa y de cómo llevarlo a la práctica		1 2 3 4 5	
	i) Estuve claro de qué se esperaba de mí después de terminada la acción formativa		1 2 3 4 5	
	j) Los contenidos y la metodología de la acción formativa estuvieron alineados e integrados con los requisitos y necesidades de mejora en mi lugar de trabajo		1 2 3 4 5	
El promedio resultante refleja exactamente mi criterio sobre la efectividad de la acción formativa, en cuanto a la posibilidad real de transferir los aprendizajes al puesto de trabajo				

Firma de Aprobación de Persona Jefe

Firma de compromiso persona funcionaria

Fecha

Fecha

2. RÚBRICA DE EVALUACIÓN GRUPAL (FOCUS GROUP) DEL GRADO TRANSFERENCIA AL DESEMPEÑO

Nombre de la persona participante		
Nombre de la actividad formativa		
Lugar de realización		
Fecha de realización		
Nombre del instructor		
Por favor escuchen con atención a pregunta y expresen, de manera espontánea y transparente, su criterio al respecto, fundamentando su juicio. La persona facilitadora marcará en la escala según el acuerdo grupal y tomará nota de los factores justificantes		5 = Total acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Ni en desacuerdo, ni de acuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Total desacuerdo

LUEGO DE 3 MESES DE REALIZADA LA ACTIVIDAD FORMATIVA, POR FAVOR RESPONDA DE CONFORMIDAD CON SU CRITERIO REAL Y TRANSPARENTE

Dimensión a evaluar	Pregunta guía	Calificación	Puntos relevantes que justifican la evaluación
La persona	k) Estamos aplicando lo aprendido en la actividad formativa	1 2 3 4 5	
	l) Estamos viendo resultados positivos en nuestra productividad	1 2 3 4 5	
	m) Confiamos en lograr resultados positivos en el futuro	1 2 3 4 5	
	n) Los resultados logrados nos hacen sentir mejor acerca de nuestro trabajo	1 2 3 4 5	
Ambiente de Trabajo	o) Hemos recibido el apoyo necesario para lograr la mejor aplicación de lo aprendido	1 2 3 4 5	
	p) Hemos recibido los recursos necesarios para lograr la mejor aplicación de lo aprendido	1 2 3 4 5	
	q) Hemos recibido realimentación positiva y apoyo de parte de la persona jefe y nuestros compañeros(as)	1 2 3 4 5	
Acción Formativa	r) Estuvimos claros de cuál era el propósito de la actividad formativa y de cómo llevarlo a la práctica	1 2 3 4 5	
	s) Estuvimos claros de qué se esperaba de nosotros después de terminada la acción formativa	1 2 3 4 5	
	t) Los contenidos y la metodología de la acción formativa estuvieron alineadas e integradas con los requisitos y necesidades de mejora en nuestro lugar de trabajo	1 2 3 4 5	
El promedio resultante refleja exactamente nuestro criterio sobre la efectividad de la acción formativa, en cuanto a la posibilidad real de transferir los aprendizajes al puesto de trabajo			

Instrumento de evaluación del Nivel 4: RESULTADOS

1. La medición del resultado de la capacitación y su impacto en la efectividad institucional es un requisito de la Escuela Judicial inscrito en las Políticas Generales de Capacitación y Formación del Poder Judicial, a saber:
 - 1.1. La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán periódicamente diagnosticar las necesidades de capacitación para la elaboración de los planes de formación y capacitación de sus distintos programas. Para ello, tomarán en cuenta el criterio de las organizaciones representativas de las trabajadoras y los trabajadores de los sectores respectivos.
 - 1.2. La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán evaluar permanentemente el impacto de la formación y capacitación que realizan.
 - 1.3. La Escuela Judicial y las unidades de capacitación deberán analizar los costos producto de las actividades que realizan, con el fin de canalizar sus recursos de manera eficiente y maximizar su uso.
2. De acuerdo con los principios de Kirkpatrick Partners¹⁷, el concepto de Return On Investment (Retorno de la Inversión), a evolucionado hacia un concepto más práctico y aplicable: Return On Expectations (Retorno de la Expectativa).
 - 2.1. Lo cual requiere de un fuerte enfoque en el nivel 3 de evaluación, con la aplicación de modelos de aprendizaje participativo y aplicado, la participación de la persona jefe, antes y después de la acción formativa; porque en la medida en que se aplica un adecuado reforzamiento y acompañamiento, se logra la mejor correlación con la mejora del desempeño y el logro de resultados.
 - 2.2. Esto quiere decir que el esfuerzo en la capacitación y el desarrollo debe evolucionar de lo que hoy es un 90% en el diseño, desarrollo y aplicación, hacia el trabajo que asegura el mayor grado de efectividad y aseguramiento de la transferencia de los aprendizajes (evaluación del nivel 3 y 4, reforzamiento en el puesto de trabajo, etc.).
3. A la luz del modelo de evaluación que sirve de base a este protocolo, se define el concepto de evaluación de impacto desde tres fuentes complementarias:
 - 3.1. **Índice de Contribución de las personas participantes**
 - 3.1.1. Implica establecer si la mejora en el desempeño de la persona capacitada contribuye de alguna manera, al logro de los objetivos y metas del área o dependencia a la que pertenece. Lo cual, puede establecerse con un margen significativo de validez, a través de cumplimiento de sus compromisos de resultado, según los establecidos formalmente en el PEI y usados en el proceso de evaluación del desempeño.
 - 3.1.2. Parte de la hipótesis de que, aunque el desempeño, al igual que la capacitación, es un proceso complejo donde difícilmente se pueden aislar variables y establecer relaciones causales simples, se puede suponer que, si el proceso de levantamiento de necesidades, de diseño instruccional, de implementación y apoyo institucional para la transferencia y aplicación al desempeño, ha sido mínimamente efectivo, es un factor que influye positivamente en el cumplimiento de los objetivos individuales e institucionales.

¹⁷ Ver en: <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/Kirkpatrick-Foundational-Principles>

3.1.2.1. La hipótesis contraria también es válida.

3.1.3. El valor obtenido se interpreta en términos de:

Nombre del indicador	Fórmula	Meta de Calidad
Contribución Individual Efectiva	Cumplimiento de objetivos de contribución individuales de las personas participantes en procesos de formación previamente seleccionados, oficialmente registrados por el proceso institucional de evaluación del Desempeño	95%
Contribución Grupal Efectiva (aplica para casos en que 5 o más personas de una misma dependencia, participan de una misma acción formativa)	Cumplimiento de objetivos de contribución de la dependencia de las personas participantes en procesos de formación previamente seleccionados, oficialmente registrados en el PEL. A nivel profesional especializado o de alta gerencia se podría establecer aún más claramente la relación entre la mejora del saber de una persona y su desempeño, por ejemplo, índice de accidentes, clima organizacional promedio de la dependencia, entre otros.	95%
Clima Organizacional (en el componente de medición de la dimensión de capacitación en dependencias, donde 5 o más personas de una misma dependencia, participan de una misma acción formativa)	Satisfacción de las dependencias con la capacitación recibida, según la medición del clima organizacional	90%
Otros indicadores		
Índice de Contribución de las personas participantes (mínimo esperado)		93,5%

3.1.4. A partir de la medición realizada, es posible responder con algún grado de validez, preguntas tales como:

3.1.4.1. ¿Se puede concluir que las acciones formativas han contribuido a mejorar la productividad en la institución?

3.1.4.2. ¿Se observan cambios positivos en las condiciones de trabajo, atribuibles a las acciones formativas?

3.1.4.3. ¿Los procesos de trabajo son más eficientes como resultado de las acciones formativas?

3.1.4.4. ¿Disminuyeron los accidentes de trabajo por efecto de las acciones formativas?

3.1.4.5. ¿El clima laboral ha mejorado como efecto de las acciones formativas?

3.1.4.6. Otros.

3.2. Índice de Efectividad integral de las Acciones Formativas de la Escuela Judicial (mínimo esperado)

3.2.1. Implica establecer si la evaluación de la ejecución del Plan de Capacitación de la Escuela Judicial y, los niveles previos de evaluación de la efectividad (REACCIÓN, APRENDIZAJE y DESEMPEÑO), supera el mínimo de calidad esperado. Según los siguientes indicadores

Nombre del indicador	Fórmula	Meta de Calidad
Cumplimiento	$\frac{\text{Capacitaciones ejecutadas} * 100}{\text{Capacitaciones programadas}}$	95%
Cobertura	$\frac{\text{Total Personas Funcionarias Asistentes} * 100}{\text{Total Personas Funcionarias}}$	80%
Ausentismo	$\frac{\text{Personas Funcionarias Asistentes} * 100}{\text{Personas Funcionarias Convocados}}$	95%
Satisfacción	Promedio de Evaluación REACCIÓN	95%
Aprendizaje	Promedio de Evaluación APRENDIZAJE	95%
Transferencia	Promedio de Evaluación TRANSFERENCIA-DESEMPEÑO	95%
Índice de Efectividad integral de las Acciones Formativas de la Escuela Judicial (mínimo esperado)		92,5%

3.3. Índice de Eficiencia de Uso de Recursos en las Acciones Formativas de la Escuela Judicial (mínimo esperado)

Nombre del indicador	Fórmula	Meta de Calidad
Costo hora de Formación	$\frac{\text{Valor presupuesto ejecutado}}{\text{Horas de formación aplicadas}}$	Lo presupuestado
Costo por persona Estudiante	$\frac{\text{Valor presupuesto ejecutado}}{\text{Número de participantes en formación}}$	Lo presupuestado
Incremento de la productividad	$\frac{\text{Tasa productividad después}}{\text{Tasa productividad antes}}$	Lo presupuestado
Índice de Eficiencia de Uso de Recursos en las Acciones Formativas de la Escuela Judicial (mínimo esperado)		Lo presupuestado

Apuntes para la medición del Nivel 5: IMPACTO¹⁸

1. Los indicadores de impacto expresan los cambios a partir de las acciones de formación, permitiendo la comparación con la situación anterior a la implementación del programa y en los sucesivos cortes evaluativos programados.
2. Para ello es necesario disponer de la llamada “línea de base” y los momentos de evaluación intermedia, final y de impacto. Con lo cual se debe medir:
 - 2.1. Cambios observados en la población objetivo (salarios, empleo, protección social) así como de situaciones expresadas cualitativamente (satisfacción, salud, bienestar). Definidos desde el diseño de las acciones de formación para garantizar solidez y confiabilidad.
 - 2.2. El retorno económico de la formación para poder demostrar la utilidad del esfuerzo realizado.
3. Esta medición puede realizarse haciendo uso de indicadores como los siguientes:
 - 3.1. Bienestar físico
 - 3.2. Participación ciudadana
 - 3.3. Desarrollo formativo
 - 3.4. Educación
 - 3.5. Bienestar emocional
 - 3.6. Condiciones de salud y nutrición
 - 3.7. Ejercicio de ciudadanía
 - 3.8. Membresías Ingreso o permanencia en la formación
 - 3.9. Elevación del nivel educativo
 - 3.10. Inserción familiar, social, redes
 - 3.11. Otros.
4. Para que la evaluación de impacto sea efectiva, se deben identificar las variables clave y realizar el seguimiento y monitoreo sobre las mismas (participantes, presupuesto, costos, programas) y de esta manera, asociar los objetivos de sus programas con indicadores de resultados, efectos e impactos. Lo cual se puede lograr con el insumo de los sistemas de monitoreo y de información gerencial.
5. Finalmente, el modelo que se construya debe permitir emitir un juicio y efectividad sobre el propósito de la Escuela Judicial, a saber:
 - 5.1. La producción y revisión de políticas generales de certificación y lineamientos metodológicos.
 - 5.2. La aplicación de las políticas que en materia de formación y capacitación dicta la Corte Suprema de Justicia y el Consejo Superior.

¹⁸ Ver referencia en: Red de Instituciones de Formación Profesional. Guía para la evaluación de impacto de la formación. Montevideo: OIT/Cinterfor, 2011.

5.3. La formulación y el seguimiento de las políticas de formación y capacitación en el Poder Judicial.

5.4. El acatamiento de las políticas de formación y capacitación en el Poder Judicial

5.5. Los planes anuales estratégicos y operativos.

5.6. Los planes de trabajo de cada unidad de capacitación.

6. Ejemplos de modelos de medición de impacto se agregan a continuación.

	Grupo de tratamiento	Grupo de comparación
SENA Colombia	Criterio: personas empleadas que asistieron a algún curso de capacitación del SENA en el año 1996, y nunca antes habían tomado un curso de capacitación. Fuente: Encuesta de Calidad de Vida de 1997 (seguimiento).	Criterio: personas empleadas que nunca han recibido un curso de capacitación. Fuente: Encuesta de Calidad de Vida de 1997 (seguimiento).
Probecat México	Criterio: personas que fueron admitidas en Probecat y terminaron la capacitación. Fuente: encuesta retrospectiva realizada por Probecat a una muestra de las personas graduadas en 1990. La encuesta se realizó en febrero de 1992 (seguimiento) y se aplicó el formulario de la Encuesta Nacional de Empleo (ENEU).	Criterio: personas que estuvieron desempleadas en el tercer trimestre de 1990 y cumplían con los criterios de selección de Probecat. Fuente ENEU, tercer trimestre de 1990 - tercer trimestre de 1991 (seguimiento).*
Programa Joven Argentina	Criterio: personas que fueron admitidas en el Programa Joven en 1996/97 y terminaron los cursos de capacitación. Fuente: encuesta administrada por el programa en los años 1996/97 (línea base) y 1998 (seguimiento).	Criterio: personas que fueron admitidas en el Programa Joven en 1996/97 y nunca iniciaron los cursos de capacitación. Fuente: encuesta administrada por el programa en los años 1996/97 (línea base) y 1998 (seguimiento).
PROJoven Perú	Criterio: personas que fueron admitidas en PROJoven y terminaron los cursos de capacitación. Fuente: encuesta administrada por el programa en los años 2000 (línea base) y 2001 (seguimiento).	Criterio: personas que viven en la misma zona que los beneficiarios de PROJoven (i.e. cuadra, manzana, etc.), cumplen con los criterios, pero no se inscribieron. Fuente: encuesta administrada por el programa en los años 2000 (línea base) y 2001 (seguimiento).

DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

La Formación - Acción

La estrategia metodológica debe basarse en los principios de la Formación – Acción y el aprendizaje basado en problemas, de acuerdo con la siguiente caracterización:

- Concilia las exigencias para el desarrollo de las competencias requeridas con el desarrollo de productos o servicios en un análisis del propio desempeño y la experiencia concreta de trabajo.
- Parte de la descripción de la realidad en la que se desempeñan las personas participantes, considerando los elementos del contexto y en este caso puntual, el aprendizaje acumulado por la Dirección de Gestión Humana a través de sus avances y esfuerzos en la implementación de un modelo de gestión del talento por competencias.
- En esta descripción, el proceso implica un co-diagnóstico derivado de una co-apreciación para determinar y ratificar las calidades del proceso y de los resultados por lograr.
- Involucra de manera activa a las personas participantes en el proceso de reflexión y construcción del aprendizaje, así como de los insumos que comprueben que este ha sido logrado de acuerdo con los objetivos de esta contratación. Por lo tanto, los problemas de aprendizaje consisten, en este caso, en necesidades reales de cara a la construcción del Sistema Integral de Gestión del Talento por Competencias.

En complemento, la metodología de trabajo se ampara en los siguientes enfoques teórico – metodológicos:

- a. Enfoque sistémico aplicado a las organizaciones
- b. Procesos dialógicos e indagación apreciativa
- c. Teoría del cambio y mejora continua desde la perspectiva sistémica
- d. Competencias laborales
- e. Gerencia del cambio
- f. Gestión de proyectos

El enfoque sistémico (generalidades)¹⁹

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados, esto ocurre cuando se estudian globalmente involucrando todas las interdependencias de sus elementos o sus partes.

Esta teoría se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas, esto quiere decir que las moléculas existen dentro de las células, las células dentro de los tejidos, los tejidos dentro de los órganos los órganos dentro de los organismos y así sucesivamente.
2. Los sistemas son abiertos: esta premisa es consecuencia de la anterior. Cada sistema que se examine excepto el mayor o el menor, reciben y descargan información en otros sistemas que son contiguos, esto significa que están caracterizado por un proceso de intercambio infinito con el ambiente, que está constituido por los otros sistemas.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para todos los sistemas biológicos y mecánicos esta es una afirmación intuitiva.

La teoría de sistemas penetró a la teoría administrativa por dos razones básicas.

1. Por una parte, la necesidad de sintetizar e integrar las teorías administrativas al aplicar las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
2. Por otra parte, la cibernética y la teoría informática, las cuales trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración o a organizaciones vistas bajo una visión sistémica.

Las organizaciones constituyen una clase o tipo de sistema social, que se fundamentan en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos, donde estas actividades son complementarias o interdependientes con respecto a alguna salida o resultado común, son repetitivas, relativamente duraderas y se hallan relacionadas en el espacio y el tiempo.

Para que se mantenga una actividad estandarizada se requiere una continua renovación del flujo de la energía que entra, lo que está garantizado en los sistemas sociales por el retorno de la energía del producto o resultado. El sistema abierto no se agota porque importa energía del mundo que lo rodea venciendo la entropía interna.

La eficiencia organizacional es la relación entre las entradas de energía a una organización que salen como producto y las que salen absorbidas por el sistema, y está relacionada con la necesidad de supervivencia de la organización.

La eficacia organizacional se refiere a la medida en que se maximizan todas las formas de rendimiento, que está determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema y sus éxitos en obtener condiciones ventajosas o las entradas de energía que necesite para este.

La realidad es compleja y simple a la vez

¹⁹ Tomado en parte de **William Lobo Dugarte**

<http://www.monografias.com/trabajos15/pensamiento-sistemico/pensamiento-sistemico.shtml>

1. Bertalanffy insistió que las ideas en varios campos podrían ser generalizadas en el pensamiento de sistemas, de ahí que sea él, el reconocido como fundador de este movimiento
 - a. Según el paradigma sistémico,
2. La “realidad” es producto de un proceso de construcción entre el observador y el objeto observado, es una interpretación la “realidad” se convierte en algo personal y particular
3. El observador define el propósito y construye la realidad a partir de sus percepciones y paradigmas
4. Estas percepciones y paradigmas las construye a partir de:
 - a. Lo innato y heredado.
 - b. Su experiencia como individuo
 - c. Su experiencia en sociedad
 - d. El determinismo estructural (biología y sus 5 sentidos).
5. Desde el paradigma sistémico:
 - a. La organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa.
 - b. Permite la renovación del conocimiento y la redefinición de los objetos.
 - c. Permite tener una visión inter, multi y transdisciplinaria
 - d. Aprecia las instituciones de manera integral
 - e. Permite comprender con profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias
 - f. La organización es un ente integrado
 - g. Permite la visión proactiva, ya sea como generador del negocio o como parte de él
 - h. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, interrelaciones en vez de cosas y patrones de cambio en vez de “fotos” estáticas.
 - i. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver las “estructuras” que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento.

El pensamiento sistémico y la complejidad

En toda totalidad hay dos tipos de complejidades:

1. La complejidad de los detalles derivada de la existencia de muchas variables;
2. La complejidad dinámica derivada de situaciones: donde la causa y el efecto son sutiles; y donde los efectos de la intervención del tiempo no son obvios

Hay complejidad dinámica:

1. Cuando la misma acción tiene efectos distintos a corto y a largo plazo;
2. Cuando tiene consecuencias locales distintas en diferentes partes del sistema;
3. Cuando las intervenciones obvias producen consecuencias no obvias.

El modo como están diseñadas y administradas las organizaciones, definen las tareas de la gente, como piensan e interactúan crean problemas fundamentales de aprendizaje, esto hace que se tengan que identificar y vencer las barreras para el aprendizaje y el cambio, como las siguientes:

1. Yo soy mi puesto.
2. Enemigo externo.
3. La ilusión de hacerse cargo.
4. La fijación de los hechos.
5. La parábola de la rana hervida.
6. La ilusión de que se aprende con la experiencia.
7. El mito del equipo administrativo.

Función de los sistemas sociales

Los sistemas sociales existen para satisfacer 5 áreas básicas:

1. Generación y distribución de riqueza/valor.
2. La generación y diseminación de verdad, información, conocimiento y comprensión.
3. La creación y diseminación de belleza, el aspecto emocional del ser, el significado y emoción de lo que se hace y de sí mismo.
4. La formación e institucionalización de valores que regulen las relaciones interpersonales de cooperación, coalición, competición y conflicto.
5. Desarrollo y duplicación del poder, lo cual es relativo a la gobernabilidad: El cuestionamiento de la legitimidad, autoridad y responsabilidad

Para funcionar efectivamente, todas las partes deben estar alineadas e integradas:

1. Estar alineado es saber cómo mi desempeño personal contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización y actuar de manera conforme.
2. Estar integrado es saber que mi desempeño complementa y hace sinergia con el de los demás para que, en este esfuerzo colectivo, la organización avance hacia el logro de sus objetivos y metas.

La organización inteligente

Peter Senge llamó al pensamiento sistémico la Quinta Disciplina porque considera que es la base de las cinco disciplinas del aprendizaje. Los 4 precedentes son:

1. Dominio Personal.
2. Modelos mentales.
3. Construcción de una visión compartida.
4. Aprendizaje en Equipo.

El pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa y aprende a ver el mundo.

A partir de esto es posible comprender la percepción que tiene la organización inteligente de sí misma y del mundo, de la interacción de sus ambientes externos e internos.

Esto considera a la organización conectada con el mundo, donde en vez de considerar que un factor externo ocasiona los problemas de la organización son los actos de la misma la que crean los problemas.

1. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente recrea su realidad y descubre como modificarla.
2. Las organizaciones son sistemas de conducta no-lineales y de feed-back en red
 - a. No hay proporcionalidad entre una acción y el efecto correspondiente.
 - b. El comportamiento de las personas suele tener consecuencias para el comportamiento de otras, es decir, cada conducta funciona como información, o retroinformación en su caso, para otra conducta.
 - c. Por ello, son sistemas de inestabilidad limitada ('una combinación de orden y desorden en la que se despliegan modelos de comportamientos impredecibles pero similares, familiares pero irregulares'), en donde la estabilidad surge como fruto de la autoorganización espontánea (gracias a la alta conectividad, donde la información circula con fluidez y rapidez, por todas sus partes).

El dialogo constructivo y sistémico desde la INDAGACION APRECIATIVA

La teoría apreciativa es una perspectiva investigadora que está fundamentalmente diseñada para descubrir, entender, y promover la innovación en procesos y sistemas sociales y organizacionales. Su objetivo es contribuir a la generación de conocimiento y usarlo para promover un diálogo inclusivo que conduzca a la efectividad e integridad de un sistema social.

El método en la Indagación Apreciativa opera en cuatro fases:

1. Descubrir
2. Soñar
3. Diseñar
4. Desplegar.

Estas cuatro etapas comienzan con la identificación del Foco Estratégico y, el desarrollo de las actividades genera resultados que van a alimentar el aspecto diferenciador del enfoque: el Núcleo o Centro Positivo, constituido por todo aquello que da vida a la organización.

DIAGNÓSTICO MÉTODO TRADICIONAL	DIAGNÓSTICO TEORÍA APRECIATIVA
• Identificación de Problemas • Análisis de causas • Plan de Acción (Tratamiento)	• Descubrir lo mejor que existe • Imaginar lo que puede llegar a ser • Construir lo que debería ser
Planteamiento Básico:	Planteamiento Básico:
<i>Una organización es un problema que hay que solucionar.</i>	<i>Una organización es un libro abierto que está por escribirse.</i>

La teoría del cambio y la mejora continua

La teoría del cambio como un proceso de aprendizaje según la cual para cambiar una organización es preciso identificar puntos donde apalancar ese cambio, y lograr la mejora con pequeños esfuerzos (rompe el paradigma de que para lograr grandes cambios se requieren grandes esfuerzos). Meadows identifica y clasifica los siguientes puntos de poder en las organizaciones, en orden de efectividad:

1. El poder de trascender los paradigmas.
 - a. Los esquemas mentales o paradigmas del sistema.
 - b. El propósito y objetivos del sistema.
 - c. La distribución de poder.
 - d. El poder de agregar, cambiar, evolucionar o autoorganizar la estructura del sistema.
2. La forma de estructurar y hacer fluir la información dentro del sistema eficientemente.
3. El beneficio de instalar círculos virtuosos de realimentación positiva.
4. La fortaleza de los círculos de realimentación negativa.
5. La duración de los retrasos, con relación a la tasa de cambio del sistema.
6. Flujos de materiales y los nodos de intersección de material.
7. Constantes, parámetros, números (subvenciones, impuestos, normas).

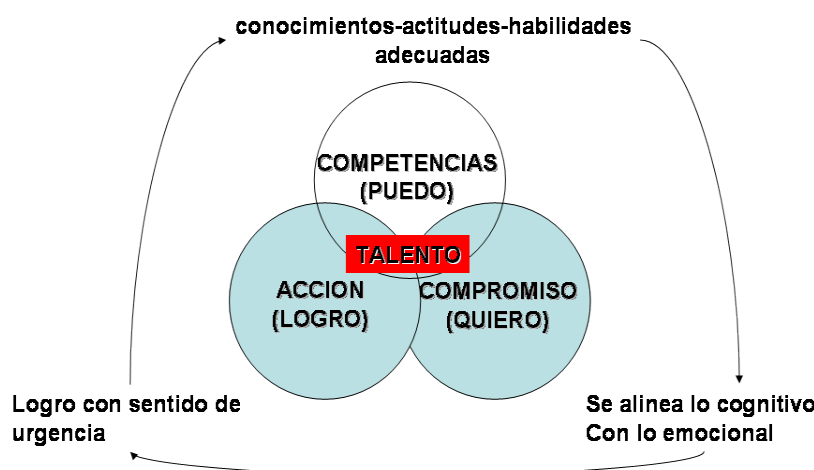
Competencia

Una competencia es la capacidad real del individuo, sustentada en un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que se manifiesta en el logro de cierto resultado en un determinado contexto.

En otras palabras, es un grupo (clúster) de conocimientos-actitudes-habilidades que están relacionadas y que afectan sustancialmente a un puesto, además:

1. Se correlacionan (en forma relevante) con el desempeño de ese puesto.
2. Pueden ser medidas contra estándares aceptados.
3. Pueden ser mejorados a través del entrenamiento y el desarrollo.

Las competencias representan una respuesta efectiva a una demanda del entorno y, por lo tanto, es uno de los componentes clave del talento individual y colectivo, según puede apreciarse en la siguiente ilustración.



Para el CICAP, competencia es la “capacidad para llevar a cabo de forma efectiva una actividad laboral, mediante la aplicación integrada del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos a través de la experiencia formativa y laboral; que permite al individuo, en diferentes contextos, abordar situaciones, plantear soluciones y proponer mejoras a la organización” (Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias CICAP-UCR-2013).

A partir de esta definición, concebimos que la operacionalización del concepto está en el uso dinámico de recursos, en la forma de saberes, tales como (de acuerdo con Le Boterf y la OIT):

1. Saber-hacer / Saber-movilizar
 - a. Es conocimiento en acción. Es poner en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes que se posee, en el momento correcto y bajo las condiciones correctas, según los procesos en los que participe
2. Saber-integrar
 - a. Los conocimientos, las habilidades y las actitudes son diversas, heterogéneas.
 - b. Hay que saber organizar, seleccionar e integrar aquello que puede ser útil para llevar a cabo una actividad profesional, resolver un problema o llevar adelante un proyecto
3. Saber-transferir

- a. Toda competencia es transferible o adaptable.
 - b. No puede limitarse a la realización de una única tarea que se repita de forma idéntica.
 - c. La competencia supone la capacidad de aprender y de innovar.
4. Saber-estar
- a. Implica tener claridad de quién soy, cuál es mi propósito personal y como se liga con el de la organización.
 - b. Implica todas las preguntas necesarias para clarificar el rol y la función de vida, para determinar sus expectativas y sus actitudes
5. Querer-hacer
- a. Tiene que ver con la motivación, con la voluntad para movilizar y combinar todos los saberes anteriores.
6. Poder-Hacer
- a. Implica cumplir con los objetivos y metas de contribución, como producto del desempeño de procesos.
 - b. Es donde se articula la persona y la organización del trabajo.
 - c. Las actividades o prácticas que deben ser realizadas de manera competente
 - i. Las cosas correctas que hay que hacer correctamente.
 - d. Las evidencias que se derivan de la acción y que sirven para evaluar eso que se hace
 - ii. Indicadores de gestión, cumplimiento, eficiencia, eficacia y efectividad.
 - iii. Es la demostración, mediante evidencias inobjetables de que efectivamente se posee, la competencia para la realización de la actividad referida. Para que la evaluación de la competencia tenga la mayor objetividad posible, se ha considerado que las evidencias sean derivadas de un desempeño. Evidentemente, debe haber una relación estrecha entre las evidencias por desempeño y los criterios de desempeño.
 - iv. Son los criterios que rigen o determinan que el desempeño de una persona sea considerado como competente. Es el listado de los criterios que diferenciarán a una persona competente de una que no lo es. Deben expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación.

ANEXOS

Manual de Evaluación de la Efectividad de las Acciones Formativas en el Poder Judicial
