



# MÓDULO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA Y PREVENTIVA

# UNIDAD VIII

## EVALUACIÓN, MEJORA CONTINUA Y FORMACIÓN DE FORMADORES



## 8.1 Evaluación, mejora continua y formación de formadores

El octavo eje del módulo cumple una función de cierre y, al mismo tiempo, de apertura: cierra el ciclo de los contenidos técnicos de investigación preventiva y administrativa, pero abre la puerta a la institucionalización de una cultura de evaluación, aprendizaje organizacional y formación de formadores en la Supervisión General de Tribunales (SGT) y en la Escuela de Estudios Judiciales (EEJ). En un contexto como el guatemalteco, en el que coexisten un andamiaje normativo relativamente robusto (Constitución, Ley del Organismo Judicial, Ley de la Carrera Judicial y su Reglamento, Ley de Servicio Civil del OJ y su Reglamento, Normas de Comportamiento Ético, Manuales institucionales) y observaciones críticas recientes de organismos internacionales sobre la independencia, el régimen disciplinario y la gobernanza de la carrera judicial, la evaluación y la mejora continua no son un lujo metodológico, sino una condición de posibilidad para que el sistema funcione con legitimidad y confianza pública.



Este tema propone, por tanto, un tránsito desde la lógica de “cumplimiento mínimo” hacia una lógica de “gestión por resultados y riesgos”: medir con rigor la función supervisora e investigativa, analizar sistemáticamente lo que funciona y lo que

no, ajustar procedimientos y herramientas, y desarrollar una masa crítica de formadores internos capaces de sostener la actualización periódica de competencias. Ello exige integrar al menos cinco dimensiones: indicadores de desempeño claros y operativos; ciclos de mejora continua, para los cuales el esquema PDCA (planificar–hacer–verificar–actuar) ofrece un lenguaje común ampliamente aceptado en la gestión de calidad; una estrategia explícita de formación de formadores basada en principios de educación de adultos y en dispositivos como la microenseñanza y la observación entre pares; sistemas de evaluación del aprendizaje coherentes con las competencias esperadas, apoyados en rúbricas y en el desempeño de casos; y, finalmente, una articulación consistente entre la evaluación del desempeño del Organismo Judicial, la gestión por riesgos y la priorización de visitas, investigaciones y acciones preventivas.

Todo ello debe alinearse con los deberes y prohibiciones que definen el ilícito disciplinario tanto para jueces y magistrados (Ley de la Carrera Judicial) como para auxiliares y personal administrativo (Ley de Servicio Civil del OJ y su Reglamento), así como con los estándares éticos y de integridad institucional fijados en las Normas de Comportamiento Ético y en el Pacto Colectivo. La evaluación no se concibe, por tanto, como un mecanismo meramente burocrático, sino como una herramienta de garantía de derechos, de independencia judicial y de corrección de desviaciones estructurales que han sido señaladas por instancias como la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y la Relatoría Especial de Naciones Unidas sobre la independencia de magistrados y abogados.

## 8.2 Indicadores de desempeño de la función supervisora e investigativa

El diseño de indicadores de desempeño para la SGT y las unidades con las que se articula (Juntas de Disciplina, Unidad de Régimen Disciplinario, Unidad de Evaluación del Desempeño, EEJ) debe partir de una premisa básica: lo que no se mide difícilmente puede mejorarse, pero lo que se mide de manera incorrecta puede distorsionar los incentivos y perjudicar la independencia o el debido proceso. Por esa razón, este apartado propone indicadores que combinan oportunidad, calidad, impacto y respeto de garantías, evitando reducir la función supervisora a un conteo de visitas o de informes producidos.

Inicialmente, conviene distinguir conceptualmente entre indicadores de proceso, de resultado y de impacto. Los indicadores de proceso se refieren a cómo se ejecutan las tareas de supervisión e investigación: tiempos de respuesta, número de visitas preventivas planificadas y efectivamente realizadas, grado de cumplimiento de los procedimientos fijados en el Manual de Procedimientos de la SGT, cumplimiento de la cadena de custodia física y digital, entre otros. Los indicadores de resultado, en cambio, miran a los efectos inmediatos: proporción de recomendaciones aceptadas por las Juntas de Disciplina o la Unidad de Régimen Disciplinario, reducción de tiempos de tramitación de quejas después de intervenciones de supervisión, disminución de errores formales en los informes. Los indicadores de impacto intentan captar cambios más estructurales: mejora en la percepción de integridad y confianza ciudadana, disminución de patrones de faltas graves o gravísimas en determinadas jurisdicciones, o reducción de la morosidad en los órganos que han sido objeto de visitas sistemáticas.

En el ámbito de la justicia comparada, la experiencia de la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia (CEPEJ) muestra la importancia de indicadores básicos como la tasa de resolución (clearance rate), que relaciona asuntos ingresados y resueltos, y el “tiempo de resolución” (disposition time), que estima cuántos días, en promedio, se necesitarían para evacuar la carga pendiente si no entraran nuevos casos. Estos indicadores, adaptados cuidadosamente al contexto administrativo y disciplinario, pueden orientar la elaboración de métricas para la SGT: por ejemplo, el “tiempo de resolución” de una queja desde su recepción hasta la remisión del informe final a la junta competente; o la “tasa de resolución” de quejas, considerando cuántas culminan con informes técnicamente suficientes en un determinado periodo.

No obstante, en el contexto guatemalteco debe evitarse que los indicadores se utilicen como herramienta de presión indebida sobre los operadores de justicia o sobre la SGT misma. El estatuto constitucional de independencia judicial, reforzado por la Ley de la Carrera Judicial, exige que toda métrica de desempeño sea compatible con la obligación de motivar, respetar el debido proceso y garantizar el derecho de defensa. Ello implica, entre otros aspectos, que el tiempo de resolución nunca puede ser el único criterio, y que la exigencia de celeridad no puede traducirse en decisiones disciplinarias apresuradas, basadas en prueba insuficiente o sin una adecuada valoración en sana crítica.

Desde el punto de vista de contenidos, los indicadores de desempeño de la función supervisora e investigativa deberían enlazarse directamente con los deberes y prohibiciones que estructuran el ilícito disciplinario. Si la Ley de la Carrera Judicial define faltas vinculadas con la morosidad injustificada, el abuso de autoridad, la inobservancia del debido proceso o la violación de la reserva, los indicadores de la SGT han de capturar en qué medida sus visitas preventivas, sus investigaciones y sus informes están contribuyendo a reducir precisamente ese tipo de comportamientos. Lo mismo aplica respecto de la Ley de Servicio Civil del OJ, que contempla faltas disciplinarias de auxiliares y personal administrativo en materia de cumplimiento de horarios, trato al usuario, obediencia de órdenes legales y respeto de la jerarquía normativa.

Operativamente, la SGT puede trabajar con un conjunto limitado de indicadores clave, alineados con una perspectiva de gestión por riesgos. Por ejemplo, indicadores de oportunidad (porcentaje de quejas asignadas a supervisor en un plazo determinado; tiempo promedio entre la recepción de la queja y el inicio de la indagación preliminar; tiempo promedio de ejecución de visitas preventivas desde su programación), indicadores de calidad técnica (porcentaje de informes devueltos por las juntas por insuficiencia probatoria o defectos de motivación; frecuencia de correcciones en la delimitación de hechos disciplinariamente relevantes; consistencia entre la teoría del caso formulada en el Programa Metodológico y la propuesta de calificación jurídica), indicadores de integridad y reserva (número de incidentes de pérdida de documentos o ruptura de cadena de custodia; registro de accesos a expedientes disciplinarios; quejas por filtración de información reservada), e indicadores de articulación institucional (tiempos de respuesta de otras dependencias

a requerimientos de información de la SGT; número de casos en los que la SGT actúa como parte ante las juntas y resultados asociados).

Un elemento central es la trazabilidad. El Manual de Procedimientos de la SGT, al describir la secuencia desde la recepción de documentos hasta la eventual impugnación de fallos disciplinarios, proporciona una estructura idónea para insertar hitos de medición: registro de ingreso de la queja, apertura de expediente, designación de supervisor, diligencias probatorias clave, elaboración de acta de visita, emisión de informe, remisión a la junta, audiencia y decisión. A cada uno de esos hitos puede asociarse al menos un indicador de cumplimiento y de oportunidad. Esta trazabilidad no solo permite medir, sino también reconstruir ex post la razonabilidad de las decisiones, algo crucial cuando se discuten eventuales nulidades, prescripciones o vulneraciones de derechos.

Por último, desde la perspectiva del módulo de capacitación, el trabajo con indicadores debe ser objeto de ejercicios prácticos. No basta con que los participantes reciban listas de indicadores; es necesario que se entrenen en la lectura crítica de paneles de datos, en la identificación de lo que un indicador no muestra, en el reconocimiento de posibles efectos perversos (por ejemplo, incentivos a no registrar determinadas quejas para mejorar artificialmente las estadísticas) y en el uso ético de la información.

El enfoque basado en indicadores ha de presentarse como un medio para garantizar estándares de calidad e imparcialidad, no como una herramienta de control político o disciplinario de corto plazo.

### **8.3 Ciclos PDCA (planear–hacer–verificar–actuar) y lecciones aprendidas**

La lógica de mejora continua que se propone para la SGT y la EEJ puede estructurarse en torno al ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), asociado a la obra de W. Edwards Deming y adoptado de manera explícita en los sistemas de gestión de calidad, incluida la norma ISO 9001. El PDCA no es un fin en sí mismo, sino un esquema sencillo que ayuda a organizar, con carácter iterativo, la planificación, ejecución, verificación y ajuste de los procesos institucionales.

En la fase de planificación (“planear”), la SGT define objetivos específicos de supervisión e investigación para un periodo determinado, en coherencia con el Plan Operativo Anual, con las prioridades de riesgo identificadas a partir de los indicadores y con las orientaciones del Consejo de la Carrera Judicial y de la Corte Suprema. En este momento se deciden, por ejemplo, los despachos y órganos jurisdiccionales que serán objeto de visitas preventivas intensivas; los focos temáticos prioritarios (morosidad en determinados ramos, trato al usuario, gestión documental, cumplimiento de la jornada, funcionamiento de órganos móviles); los recursos humanos y logísticos que se asignarán; y los productos esperados (número de diagnósticos, informes con recomendaciones, matrices de riesgos, propuestas de ajustes normativos). El Programa Metodológico de Investigación Disciplinaria, como herramienta de planeación de casos, es plenamente compatible con esta lógica y puede verse como la “célula básica” del PDCA en el nivel micro.

La fase de ejecución (“hacer”) corresponde a la realización efectiva de las actividades planificadas: visitas preventivas, inspecciones a requerimiento de órganos superiores, entrevistas, levantamiento de actas, recolección de evidencia documental y digital, elaboración de cronogramas probatorios, redacción de informes. Aquí resulta clave la formación técnica en materia de cadena de custodia, régimen probatorio, manejo de la reserva y valoración de la prueba, desarrollada en los temas previos del módulo. El énfasis debe ponerse en la calidad de la ejecución, entendida como concordancia entre lo planificado y lo realizado, respeto de los procedimientos estándar y capacidad de adaptación cuando las circunstancias del caso obligan a ajustar el curso de la investigación.

La fase de verificación (“verificar”) implica un examen sistemático de los resultados obtenidos frente a los objetivos previstos. Es el momento en que los indicadores diseñados en el apartado anterior cobran sentido: se analiza si las metas de oportunidad se han cumplido, si los informes han sido considerados técnicamente suficientes por las Juntas y la Unidad de Régimen Disciplinario, si se ha logrado reducir la incidencia de determinadas faltas, si las visitas preventivas han generado mejoras medibles en la gestión de los despachos. Esta verificación debe incluir, idealmente, mecanismos de revisión cruzada entre pares: supervisores que revisan los productos de otros supervisores, sesiones de análisis de casos complejos, identificación de patrones de error recurrentes en la calificación jurídica o en la delimitación de hechos disciplinariamente relevantes.

Finalmente, la fase de actuación (“actuar”) consiste en introducir ajustes concretos a partir de lo aprendido. Ello puede traducirse en modificaciones formales del Manual de Procedimientos de la SGT; en el rediseño de formatos de actas, listas de chequeo y matrices probatorias; en la redefinición de prioridades de supervisión para el ciclo siguiente; o en la elaboración de propuestas dirigidas al Consejo de la Carrera Judicial y a la Corte Suprema, por ejemplo, para perfeccionar los instrumentos de evaluación del desempeño o para clarificar categorías de faltas. En esta fase se formalizan las “lecciones aprendidas”: aquello que se ha identificado, tras varias iteraciones, como buenas prácticas, errores a evitar y cambios estructurales necesarios.



Un elemento particularmente relevante en el contexto guatemalteco es que el ciclo PDCA debe operar también como herramienta de autocontrol frente a los riesgos institucionales señalados por instancias internacionales: concentración excesiva de potestades administrativas y jurisdiccionales, traslados arbitrarios, ascensos condicionados a lealtades políticas, designaciones discrecionales de jueces suplentes, funcionamiento deficiente de órganos disciplinarios. Si la SGT documenta con rigor sus procesos, verifica periódicamente sus resultados y

actúa para corregir sesgos o desviaciones, estará contribuyendo, con su propio ejemplo, a fortalecer la gobernanza de la carrera judicial y la legitimidad de las decisiones disciplinarias.

Desde la perspectiva de la capacitación, es importante que el PDCA no sea presentado como una mera moda gerencial. El módulo debe mostrar, mediante ejercicios de casos, cómo un mismo procedimiento puede mejorar sensiblemente cuando se le aplica un ciclo de planificación–ejecución–verificación–ajuste; por ejemplo, rediseñando el proceso de visitas preventivas a partir de los hallazgos de un año crítico, o reestructurando el flujo interno de una investigación compleja para evitar duplicidades y tiempos muertos.

#### **8.4** Formador de formadores: didáctica de adultos, secuencia didáctica, micro-enseñanza, rúbricas, co-evaluación y observación entre pares; criterios EEJ para validación de contenidos y competencias

Para que el módulo tenga efecto multiplicador y no se agote en un ejercicio puntual de capacitación, es indispensable consolidar una estrategia de “formador de formadores”. Ello implica identificar, en la SGT y en otras unidades del OJ, a personas con experiencia sustantiva y competencias pedagógicas básicas que puedan asumir el rol de replicar y adaptar los contenidos, guiando a nuevos grupos de participantes y colaborando con la EEJ en el diseño y actualización de programas.

El punto de partida es la comprensión de los principios de la educación de adultos.

La literatura sobre andragogía, asociada a autores como Malcolm Knowles, subraya que las personas adultas aprenden de manera diferente a los niños: tienden a ser más autónomas, se motivan cuando perciben relevancia inmediata del contenido para su práctica, traen consigo una amplia experiencia previa que debe ser reconocida, y se orientan a la resolución de problemas concretos más que a la mera acumulación de información abstracta. Para la SGT, esto significa que el formador de formadores no puede limitarse a exponer normas y procedimientos, sino que debe construir situaciones de aprendizaje que partan de casos reales, permitan el intercambio de experiencias entre supervisores y jueces, y conecten directamente los contenidos con las decisiones que los participantes toman cotidianamente.



La secuencia didáctica en un contexto de capacitación judicial suele combinar momentos de activación de saberes previos, introducción de nuevos marcos conceptuales, aplicación práctica y reflexión. Un taller sobre Programa Metodológico, por ejemplo, puede iniciar con la reconstrucción de un caso disciplinario real, identificando las dificultades que se presentaron por falta de planeación; continuar con la presentación sintética del modelo de hipótesis, teoría del caso y tareas investigativas; pasar luego a un ejercicio grupal de formulación de un

programa metodológico completo; y cerrar con una discusión sobre los aprendizajes y las posibles adaptaciones a distintos tipos de faltas. El formador de formadores debe dominar esta lógica de secuencia, de forma que pueda diseñar y adaptar actividades sin perder de vista los objetivos de aprendizaje definidos por la EEJ.

La micro-enseñanza se perfila aquí como una herramienta particularmente útil. Concebida originalmente como un dispositivo en el que docentes en formación desarrollan breves segmentos de clase frente a un grupo reducido, con posterior retroalimentación, la micro-enseñanza puede adaptarse al contexto judicial para que futuros formadores de la SGT preparen y ejecuten, por ejemplo, una “mini-sesión” de 15–20 minutos sobre cadena de custodia

Las rúbricas cumplen un papel esencial para objetivar esa observación y la evaluación de las competencias didácticas. Inspiradas en la experiencia educativa general, las rúbricas son instrumentos que describen niveles de desempeño para cada criterio relevante: dominio del contenido jurídico y procedimental, claridad expositiva, capacidad para promover la participación, uso adecuado de estudios de caso, respeto del tiempo, manejo de preguntas difíciles, integración de perspectiva de género y de otros enfoques de protección de grupos vulnerables, entre otros. La rúbrica no solo orienta la calificación, sino que sirve como guía para la retroalimentación: ayuda a señalar, con base en descriptores claros, en qué aspectos el formador se encuentra ya en un nivel competente y cuáles requieren desarrollo.

La co-evaluación y la observación entre pares refuerzan este enfoque. En lugar de que la evaluación de los formadores sea una actividad vertical, centrada exclusivamente en la EEJ, el módulo promueve que los propios supervisores y jueces en formación asuman la responsabilidad de dar y recibir retroalimentación. Ello contribuye a una cultura profesional en la que la crítica constructiva deja de percibirse como amenaza y se convierte en un mecanismo habitual de mejora mutua. Desde el punto de vista metodológico, la co-evaluación obliga a los participantes

En cuanto a los criterios de la EEJ para validar contenidos y competencias, aunque los detalles específicos dependen de la normativa interna y de los acuerdos del Consejo de la Carrera Judicial, cabe anticipar ciertos parámetros mínimos coherentes con el Manual de Evaluación del Desempeño y el Reglamento de la Ley de la Carrera Judicial. En primer lugar, la alineación normativa: cualquier módulo o sub módulo debe estar en plena sintonía con la Constitución, la Ley del Organismo Judicial, la Ley de la Carrera Judicial, la Ley de Servicio Civil, las Normas de Comportamiento Ético, la Ley de Acceso a la Información Pública y el Manual de Procedimientos de la SGT, evitando la incorporación acrítica de categorías dogmáticas ajenas al derecho guatemalteco. En segundo lugar, la claridad en los resultados de aprendizaje: la EEJ debe exigir que cada módulo explicita qué competencias concretas se pretende desarrollar (conocimientos, habilidades y actitudes), cómo se evidenciarán y de qué manera se relacionan con los factores y ponderaciones del sistema de evaluación del desempeño.

En tercer lugar, la coherencia metodológica: la EEJ puede establecer que los módulos sigan principios de educación de adultos, combinen teoría y práctica, incluyan estudios de caso contextualizados, y contemplen mecanismos de evaluación diagnóstica, formativa y sumativa. En cuarto lugar, la calidad de los formadores: tanto internos (SGT, URD, UNED) como externos (consultores, académicos) deben acreditar experiencia relevante, conocimiento actualizado de la normativa guatemalteca y competencias didácticas mínimas, verificadas mediante rúbricas y micro-enseñanza. Finalmente, la EEJ puede requerir mecanismos de seguimiento y evaluación de impacto, de modo que los módulos que evidencien mejores resultados en términos de desempeño y de reducción de riesgos disciplinarios sean los que se consoliden y prioricen.

Esta estrategia de “formador de formadores” no solo favorece la escalabilidad de la capacitación, sino que también contribuye a salvaguardar la independencia judicial: al contar con equipos internos bien formados, el Organismo Judicial reduce la necesidad de recurrir a capacitaciones externas que podrían, en ciertos escenarios, estar sesgadas por agendas ajenas a la institucionalidad y al marco de derechos humanos.

## **8.5** Evaluación del aprendizaje: diagnóstica, formativa y sumativa

La calidad de un proceso de capacitación no se mide únicamente por la satisfacción de los participantes, sino por el grado en que éstos adquieren y aplican nuevas competencias. En este sentido, la evaluación del aprendizaje en el módulo sobre técnicas de investigación administrativa y preventiva debe articular tres momentos: la evaluación diagnóstica, la formativa y la sumativa.

La evaluación diagnóstica se realiza antes de iniciar el módulo o al comienzo de cada tema. Su finalidad es identificar el nivel de conocimientos y habilidades con el que llegan los participantes, así como sus experiencias previas y sus expectativas. En el contexto de la SGT y del OJ, puede consistir en un cuestionario breve sobre conceptos básicos (diferencia entre investigación preventiva y disciplinaria, nociones elementales de régimen probatorio, obligaciones de reserva, contenido mínimo de un programa metodológico), en un ejercicio de análisis de un caso sencillo o en una autoevaluación estructurada. Esta información permite ajustar el enfoque: por ejemplo, si se detecta que la mayoría de participantes ya domina ciertas nociones básicas pero muestra debilidades en la formulación de hipótesis investigativas o en la valoración de indicios, el formador puede dedicar más tiempo a esos aspectos y menos a repetir definiciones.

La evaluación formativa tiene lugar durante el desarrollo del módulo. Su objetivo principal no es calificar, sino retroalimentar. Se apoya en actividades como talleres de construcción de Programas Metodológicos, simulaciones de entrevistas, ejercicios de diseño de matrices probatorias, análisis de informes reales (debidamente anonimizados) y resolución de casos. Las rúbricas desempeñan aquí un papel clave: permiten que tanto los formadores como los participantes dispongan de criterios claros para valorar el progreso en tiempo real. Por ejemplo, una rúbrica de desempeño en casos puede describir niveles de desarrollo en la identificación de hechos disciplinariamente relevantes, en la adecuación de las hipótesis al marco normativo, en la pertinencia de las tareas probatorias propuestas y en la calidad de la motivación.

La evaluación sumativa, por su parte, se sitúa al final del módulo o de cada bloque temático principal. Su finalidad es determinar si los objetivos de aprendizaje se han alcanzado y, en su caso, acreditar competencias. En un contexto como el de la SGT, conviene que esta evaluación combine componentes teóricos y prácticos: una prueba escrita o en línea para verificar dominio de conceptos y normas esenciales, y uno o más ejercicios integrales de caso en los que los participantes deban elaborar un programa metodológico completo, diseñar un plan probatorio, analizar la suficiencia de la evidencia disponible y redactar las secciones centrales de un informe de supervisión o de investigación disciplinaria. El uso de rúbricas por módulos garantiza que la calificación no dependa de impresiones subjetivas, sino de criterios previamente acordados con la EEJ.

Es importante, sin embargo, subrayar que la evaluación del aprendizaje no debe confundirse con la evaluación del desempeño laboral, aunque ambas se encuentren conectadas. La primera mide la adquisición de competencias en un entorno formativo; la segunda analiza la aplicación sostenida de dichas competencias en la práctica, según el Manual de Evaluación del Desempeño y las escalas de rendimiento vigentes. La articulación entre ambas se logra cuando los resultados del módulo se consideran, por ejemplo, como insumo para los planes de mejora individual o para la asignación de oportunidades de ascenso, sin convertir automáticamente el desempeño en el aula en un juicio disciplinario.

## 8.6 Integración de la evaluación de desempeño del OJ a la gestión por riesgos: revisión de instrumentos para capturar variables útiles, umbralización y tableros de alerta temprana

La existencia de un sistema formal de evaluación del desempeño de jueces y magistrados, administrado por la Unidad de Evaluación del Desempeño y regulado en el manual específico, representa una oportunidad para articular información dispersa en clave de gestión por riesgos. La idea central es sencilla: si la evaluación del desempeño captura datos relevantes sobre la calidad, la gestión, la ética y la conducta de los operadores de justicia, esa información puede —con los debidos resguardos de confidencialidad y debido proceso— alimentar los modelos de priorización de la SGT y las agendas de capacitación de la EEJ.

Para ello, el primer paso consiste en revisar críticamente los instrumentos de evaluación actualmente utilizados: formularios de autoevaluación, evaluaciones directas, internas y externas, matrices de calidad de resoluciones, registros de sanciones y de reconocimientos al mérito, entre otros. La pregunta clave no es solo qué se mide, sino qué variables resultan útiles para anticipar riesgos de faltas disciplinarias o de deterioro de la confianza ciudadana. Por ejemplo, una combinación de alta morosidad injustificada, observaciones reiteradas sobre trato inadecuado a los usuarios, deficiencias en la motivación de las resoluciones y quejas recurrentes por vulneración de la reserva podría configurar un “perfil de riesgo” que justifique una visita preventiva prioritaria o un acompañamiento intensivo por parte de la SGT.



El uso de “umbralización” mediante esquemas de semáforos constituye una herramienta visual y de gestión muy extendida en la administración pública: valores por debajo de cierto umbral se codifican en verde (riesgo bajo), valores intermedios en amarillo (riesgo moderado) y valores por encima de un límite crítico en rojo (riesgo alto). Estos umbrales deben definirse con rigor técnico y en consonancia con la normativa: no se trata de etiquetar a personas, sino de identificar situaciones que requieren atención. La experiencia de organismos internacionales como la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, a través de instrumentos como el Criminal Justice Assessment Toolkit, muestra la importancia de trabajar con indicadores estandarizados y de interpretar los datos en su contexto, evitando lecturas simplistas.

Una vez definidas las variables relevantes y los umbrales, el siguiente paso es construir tableros de alerta temprana. Estos tableros integran, en una sola visualización, información procedente de diferentes fuentes: resultados de evaluación del desempeño, datos de gestión (tiempos de tramitación, carga de trabajo), registros de quejas disciplinarias, informes de la SGT, informes de órganos de control externo (por ejemplo, la Contraloría General de Cuentas) y, en la medida de lo posible, indicadores

de percepción ciudadana. El objetivo no es vigilar permanentemente a jueces y auxiliares, sino asignar de manera racional los recursos limitados de supervisión: despachos con indicadores en rojo o con tendencias negativas sostenidas podrían ser priorizados para visitas de prevención, acompañamiento técnico o intervenciones de capacitación específica.

Es fundamental, sin embargo, que esta integración de datos respete los principios de legalidad, confidencialidad y proporcionalidad. La Ley de Acceso a la Información Pública establece que el acceso a la información es la regla y la reserva la excepción, pero también reconoce la existencia de información confidencial y de datos personales y sensibles que deben protegerse. La normativa disciplinaria, por su parte, impone garantías de presunción de inocencia, de defensa y de motivación de las decisiones. En consecuencia, el diseño de tableros y sistemas de alerta temprana debe incluir políticas claras sobre quién accede a qué información, con qué fines y bajo qué controles; así como procedimientos para corregir datos erróneos y para evitar que una mera señal de riesgo se convierta, de facto, en una sanción social o profesional.

Desde el punto de vista del módulo, resulta recomendable que los participantes trabajen con ejemplos concretos de tableros y matrices de riesgo construidos con datos ficticios, de forma que se habitúen a interpretar la información, a plantear hipótesis explicativas razonables (por ejemplo, distinguir entre alta morosidad derivada de factores estructurales, como carga excesiva de trabajo, y morosidad atribuible a negligencia) y a proponer respuestas proporcionadas. Ello también facilita la discusión sobre el rol de la SGT en

un escenario en el que la concentración de potestades administrativas y disciplinarias en la Corte Suprema ha sido objeto de crítica internacional: un sistema de gestión basada en riesgos, transparente y técnicamente robusto, puede funcionar como contrapeso parcial frente a decisiones discrecionales o a prácticas poco transparentes.

## **8.7** Evaluación del aprendizaje con pre-test y post-test: medición de línea base y aprendizaje por participante/tema; retroalimentación; ajustes al plan de mejora continua

La utilización de pre-test y post test constituye una herramienta indispensable para medir, de manera cuantitativa, las ganancias de aprendizaje asociadas al módulo. Se trata de aplicar, antes y después de la formación, instrumentos comparables que permitan establecer una línea base y una línea de llegada, tanto a nivel individual como de grupo, y analizar la efectividad relativa de los distintos temas y metodologías empleadas.

El pre test, en este contexto, debe diseñarse como una prueba breve pero representativa de los contenidos clave del módulo: nociones fundamentales de investigación administrativa y preventiva, elementos básicos del Programa Metodológico, conceptos esenciales del régimen probatorio, principios de cadena de custodia, identificación del ilícito disciplinario a partir de supuestos fácticos simples, conocimiento de las funciones de la SGT y de las Juntas de Disciplina, y nociones elementales sobre uso responsable de IA en la función investigativa. Puede combinar preguntas de selección múltiple con preguntas de respuesta corta y uno o dos mini-casos en los que se pida identificar errores evidentes.



El post test retoma la misma estructura, con variaciones en los enunciados para evitar el efecto de memorización literal, pero manteniendo el mapa conceptual de referencia. La comparación de resultados permite medir el aprendizaje en términos globales (porcentaje de acierto promedio del grupo antes y después) y desagregados (qué temas muestran mayores avances, cuáles permanecen con niveles de error significativos, qué perfiles de participantes presentan mayores brechas). Esta lógica es coherente con modelos de evaluación de la formación ampliamente utilizados, como el de los “cuatro niveles” de Kirkpatrick, que incluyen la reacción de los participantes, el aprendizaje, la transferencia al puesto de trabajo y los resultados organizacionales.

Sin embargo, la utilidad de los pre y post test no se agota en la medición cuantitativa. Deben integrarse en un ciclo de retroalimentación que permita ajustar el plan de mejora continua del módulo. Si, por ejemplo, se identifica que los participantes mejoran significativamente en conceptos normativos pero muy poco en la aplicación de criterios de valoración probatoria o en la formulación de hipótesis, ello indicará que las actividades prácticas requieren fortalecimiento. Si se observa que un grupo específico (por ejemplo, supervisores

recién incorporados o auxiliares con menos experiencia) presenta dificultades más marcadas, ello puede justificar la creación de módulos complementarios o de tutorías específicas.

Al nivel individual, la comparación entre los resultados del pre test y del post test puede retroalimentar los planes personales de desarrollo profesional que, en el marco de la carrera judicial y del servicio civil, acompañan la evaluación del desempeño. Un participante que muestra mejoras notables en la comprensión de la cadena de custodia digital, pero mantiene dudas en la calificación jurídica de faltas, puede ser orientado hacia materiales de autoestudio o a programas específicos de actualización en derecho disciplinario guatemalteco. La SGT y la EEJ pueden, así, articular la capacitación con las trayectorias de carrera y con las necesidades concretas de servicio.

Por último, los resultados agregados de los pre y post test alimentan el ciclo PDCA a nivel del programa formativo: en la fase de “verificación” se analizan los datos, se identifican fortalezas y debilidades del diseño actual, y en la fase de “actuación” se deciden ajustes para futuras cohortes, ya sea en la distribución del tiempo entre temas, en la selección de casos para los talleres, en los requisitos para ser formador o en la integración de nuevas herramientas, como simuladores o plataformas digitales de práctica. De este modo, la evaluación del aprendizaje se integra plenamente en la lógica de mejora continua, contribuyendo a que la capacitación en técnicas de investigación administrativa y preventiva se convierta en un proceso vivo, adaptativo y orientado a resultados.