

3

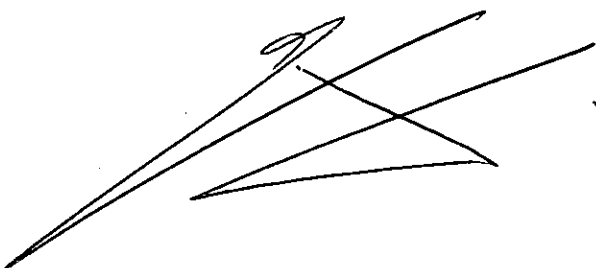
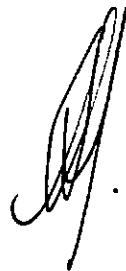

28

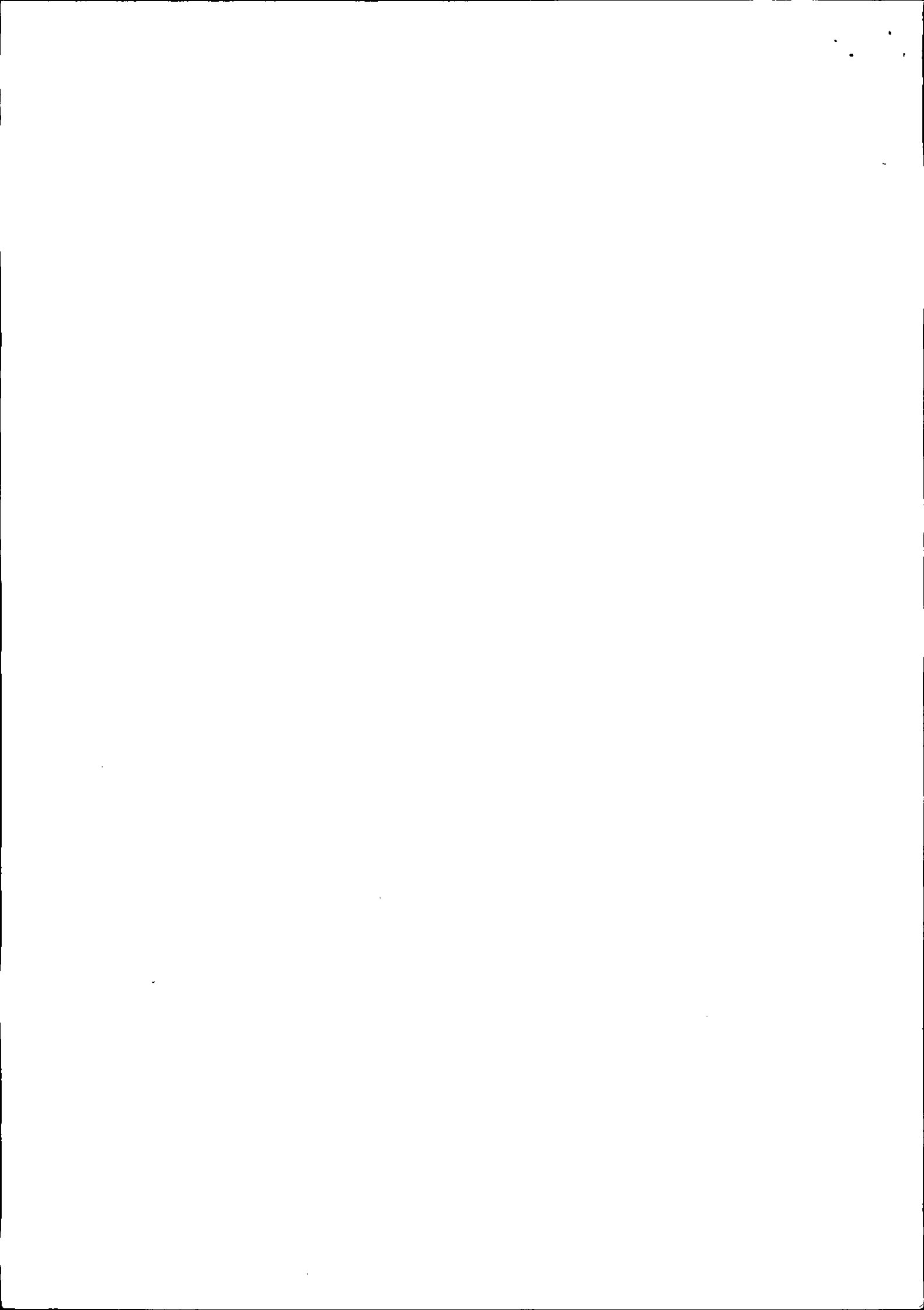
CENTRO DE CAPACITACIÓN "Dr. Manuel A. Saez"

ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Número de Proyecto: 770.

Puntaje: 8 puntos - Aprobado.

A stylized signature consisting of several overlapping diagonal lines.A signature in cursive script that reads "Susana Ferrer".A small, stylized signature or mark.A large, stylized signature or mark consisting of a large loop and a tail.



### **Resumen de la propuesta:**

La propuesta toma como unidad de análisis el Centro de Capacitación, quedando el Poder Judicial como entorno directo; y entendiendo a dicho Centro como instrumento dinamizador de los fines institucionales.

En ese marco, es que propongo un diseño metodológico de gestión que permita planear las acciones, implementar, monitorear y evaluar. Para ello se adoptará el paradigma o "modelo integrado de planeación y gestión", cuyas características son un modelo de gestión sistémico integral, participativo, obteniendo una gestión organizacional por resultados. Con el fin de tener una guía para el diseño de la propuesta se define la misión, visión, los valores institucionales y objetivos como primera aproximación, la que tendrá que ser legitimada con los distintos actores involucrados en la etapa de gestión estratégica.

El diseño de la propuesta de gestión, del Centro de Capacitación, cuenta con cuatro Momentos; a.- **Diagnóstico:** Esta etapa nace de la necesidad de analizar la situación actual y a partir de allí basar el desarrollo estratégico de la organización, se realiza una descripción institucional, organizacional y normativa; b.- **Planificación:** "propuesta de cambio: diseño de Estrategia", tiene alcance en la planificación de la gestión organizacional y del talento humano, gestión estratégica, gestión de la capacitación y formación, y gestión financiera, c.- **Dccisión:** "implementar los cambios", en especial, a partir de instrumentos como mapa estratégico y tablero comando; d.- **Evaluación:** "controlar". es de vital importancia visualizar los resultados obtenidos, ya sea desde el punto de vista valorativo (factores de rendimiento) como del punto de vista ambientalista (percepción de los resultados), a partir de indicadores cualitativos y cuantitativos previamente determinados.

En especial, se desarrolla la propuesta de implementación de la gestión en capacitación y formación, objeto central de la misión del Centro de Capacitación. El diseño cuenta con la formulación del Modelo Educativo, ejes de gestión pedagógica, desarrollo del paradigma curricular, gestión de TIC's, seguimiento, monitoreo y evaluación.

Por último, y en mi opinión, el rol del Secretario Administrativo es gerenciar el diseño, ejecución, seguimiento y retroalimentación del proceso del proyecto, y generar los insumos necesarios sobre los cuales se vinculan y retroalimentan los distintos momentos de la propuesta.



## ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### Introducción

Las transformaciones políticas y sociales, la complejidad de las políticas públicas y las demandas ciudadanas que caracterizan a los países latinoamericanos, requieren de cambios permanentes en el enfoque de la gestión pública, a través del fortalecimiento de herramientas de gestión. Ello no es ajeno a las estructuras judiciales, que sumado a una sociedad que clama por justicia y una coyuntura que acelera los tiempos en proyectos de reformas aisladas; colocando en evidencia la necesidad de una política judicial que garantice independencia, accesibilidad, confiabilidad y eficiencia.

Frente a ello, el Centro de Capacitación e Investigaciones “Dr. Manuel A Sáez”<sup>1</sup> debe establecerse como semilla y motor del cambio, el conocimiento y la formación como instrumento para consolidar los fines y objetivos institucionales. En ese marco, es que propongo un diseño metodológico de gestión que permita planear las acciones, implementar, monitorear y evaluar. Para ello se adoptará el paradigma o “modelo integrado de planeación y gestión”<sup>2</sup>, cuyas características son un modelo de gestión sistémico<sup>3</sup> integral, participativo, obteniendo una gestión organizacional por resultados. Como dice el Etkin “*la organización no se puede considerar como un mecanismo programado u organismo, sino como un sistema complejo de base social, política y técnica*”<sup>4</sup>. El propósito es explicar la realidad organizacional, para ayudar a la construcción de una organización más democrática, vivible y legitimada socialmente; indagar en métodos que superen las oposiciones de carácter estructural y ambiental que limitan desde fuera y desde dentro el crecimiento de Centro de Capacitación.

Se gesta a nivel mundial una nueva corriente de pensamiento en los gobiernos, en la sociedad y en el trabajo; donde el conocimiento es el principal valor de cambio y el desarrollo no se explica ni se entiende si no se incorpora al ser humano. El desarrollo tiene a la persona humana como su origen y destino.

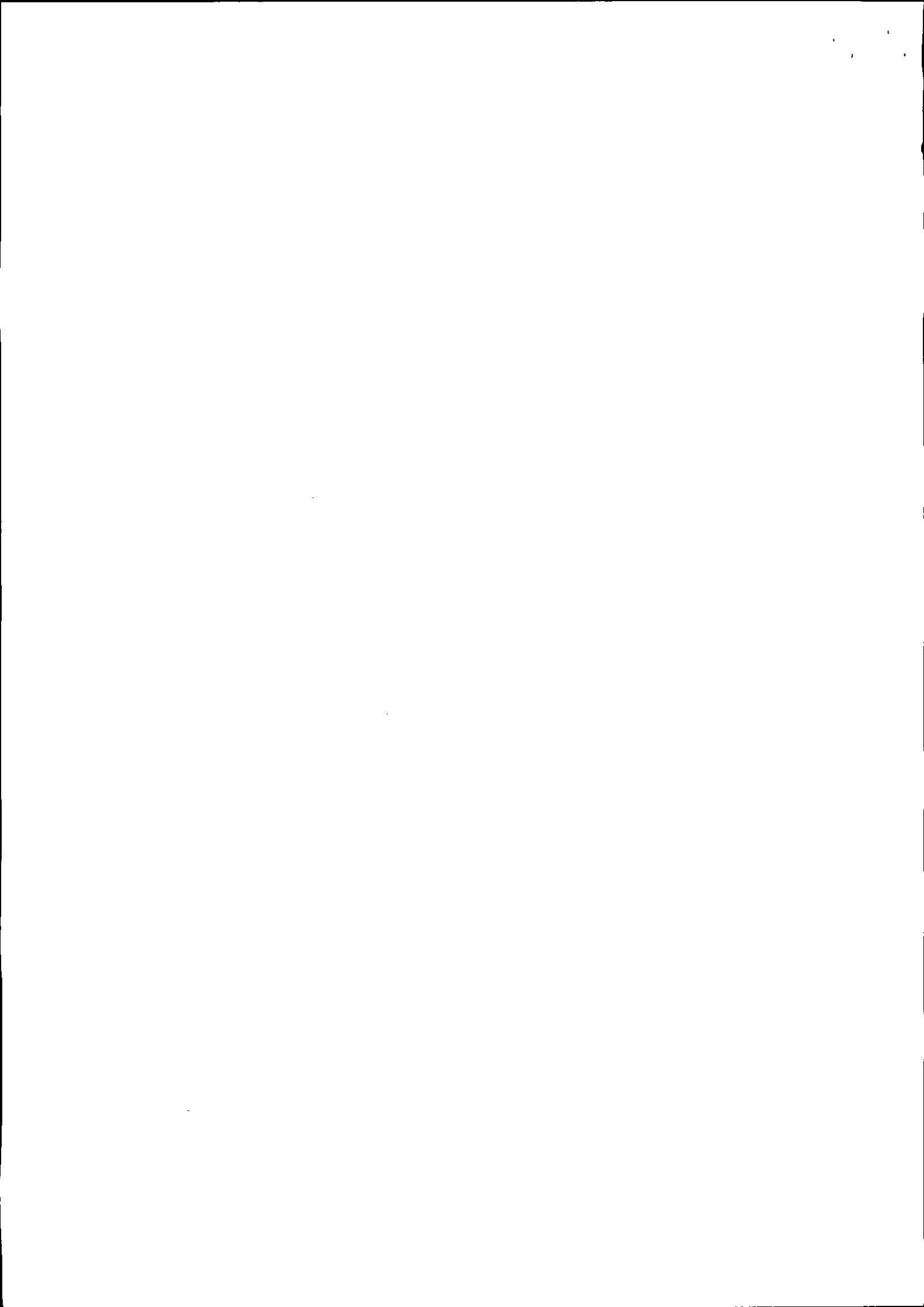
---

<sup>1</sup> En adelante Centro de Capacitación.

<sup>2</sup> Modelo Integrado de Planeación y Gestión ha sido impulsado, en 2012, por el Gobierno de Colombia, y es un paradigma superior al de la Nueva Gestión Pública que fue desarrollado durante la década de los '90 en los países centrales. Es contemporáneo y complementario al modelo de gobernanza o Gobierno Abierto. Ver: Moyano, Daniel, 2015. Hacia nuevos modelos de gestión en la administración pública <http://www.agaargentina.org/2015/11/05/hacia-nuevos-modelos-de-gestion-en-la-administracion-Publica>

<sup>3</sup> Me refiero a sistema al conjunto que tiene un comportamiento cambiante por efecto de la interacción de variables controlables y no controlables.

<sup>4</sup> Etkin, Jorge “Gestión de la complejidad en las organizaciones”. Granica, Bs. As. 2005, pág. 22



La propuesta toma como unidad de análisis el Centro de Capacitación, quedando el Poder Judicial como entorno directo; y entendiendo a dicho Centro como instrumento dinamizador de los fines institucionales.

Con el fin de tener una guía para diseño de la propuesta, es menester definir misión, visión, los valores institucionales y objetivos como primera aproximación, la que tendrá que ser legitimada con los distintos actores involucrados en la etapa de gestión estratégica.

**MISIÓN:** Propender que el Centro de Capacitación sea ámbito de construcción y soporte de conocimiento y formación en pos de una justicia accesible y participativa, garante del sistema democrático.

**VISIÓN:** Generar un espacio que permita desarrollar la gestión de la formación judicial, contribuyendo a brindar un mejor servicio de justicia y a consolidar el Estado de Derecho, con un impacto directo en la confianza de los ciudadanos en el sistema judicial, favoreciendo la cohesión social.

**VALORES INSTITUCIONALES:** Transparencia, Cooperación, Compromiso, confianza, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Excelencia y Servicio.

**OBJETIVOS DE DESARROLLO:** Promover el aprendizaje y la difusión del conocimiento, siendo el Centro de Capacitación un ente facilitador de metodologías para llevar a cabo los procesos de capacitación, seguimiento y evaluación de resultados; que permitan el fortalecimiento de una justicia independiente, democrática, que garantice eficiencia y eficacia en el servicio que brinda.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** mejorar el servicio de justicia al ciudadano/usuario, a través de la formación permanente y continua de sus actores, desde una perspectiva integral, sistémica y participativa.

El marco general de la propuesta tiene por objeto garantizar la presencia de tres elementos: **Búsqueda del conocimiento:** saber cómo estamos, uso de herramientas avanzadas de planificación y gestión; **generar innovación:** recopilación, sistematización e intercambio de información confiable, veraz, certera y rápida. Comunicación circular y por último, **obtención del compromiso:** valoración social e institucional de la propuesta de cambio.

Por último, y en mi opinión, el rol del Secretario Administrativo es gerenciar el diseño, ejecución, seguimiento y retroalimentación del proceso del proyecto, y generar los insumos necesarios sobre los cuales se vinculan y retroalimentan los distintos momentos de la propuesta.





## GÉNESIS DE LA PROPUESTA: “ Estrategia para el cambio”

*“La formación se asume como el proceso por medio del cual el conocimiento fortalece capacidades y habilidades en las personas u organizaciones que se lo apropian, convirtiéndolo (al conocimiento) en el soporte (factor generador, dinamizador o catalizador) del cambio en la sociedad, en sus instituciones e individuos”<sup>5</sup>.*

El Modelo integrado de gestión y planificación define los lineamientos de cinco políticas de desarrollo, monitoreo y evaluación de los avances en la gestión institucional y sectorial.<sup>6</sup>

**-Momentos:** La propuesta consiste en 4 Momentos:

- a.- **Diagnóstico:** Esta etapa nace de la necesidad de analizar la situación actual y a partir de allí basar el desarrollo estratégico de la organización.
- b.- **Planificar:** “propuesta de cambio: diseño de Estrategia”
- c.- **Decidir:** “implementar los cambios”
- d.- **Evaluar:** “controlar” es necesaria debido a que es de vital importancia el visualizar los resultados obtenidos, ya sea desde el punto de vista valorativo (factores de rendimiento) como del punto de vista ambientalista (percepción de los resultados).

### **A. DIAGNÓSTICO.**

El conocimiento es la clave para la transformación de los sistemas humanos, y el abordaje de un conocimiento sistémico del funcionamiento de la dependencia a intervenir es clave para seleccionar el mejor curso de acción que logre las metas deseadas, y descubrir las nuevas oportunidades que siempre existen para operar favorablemente el cambio. Cabe aclarar que, en este caso, el desarrollo del diagnóstico tiene sus limitaciones tanto de información, tiempo y de conocimiento de la organización.<sup>7</sup> Pero es una variable que era imposible no abordarla, aunque de implementarse esta propuesta de trabajo, se debe realizar un diagnóstico completo, teniendo en cuenta sus tres (3) fases: recolectar datos, el diagnóstico organizacional como tal y la acción de intervención<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Escuela Judicial Lara Bonilla, 2011, Colombia, p. 11, en versión electrónica: [www.ejrlb.com/sites/default/files/pdfs/nuestra\\_institucion.pdf](http://www.ejrlb.com/sites/default/files/pdfs/nuestra_institucion.pdf)

<sup>6</sup> Los cinco políticas que aborda son: **misión institucional; transparencia, participación y servicio ciudadano; gestión del talento humano, eficiencia administrativa y gestión financiera;** conf. Moyano Daniela, 2015, Hacia nuevos modelos de gestión en la administración pública, cit. 2; Gobierno de Colombia, 2012. Metodología para la implementación del Modelo integrado de planeación y gestión, versión electrónica [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-4178\\_archivo\\_pdf\\_metodologia\\_implementacion\\_modelo\\_integrado.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-4178_archivo_pdf_metodologia_implementacion_modelo_integrado.pdf)

<sup>7</sup> La información que se menciona es la obtenida de la página institucional y de mi experiencia como agente del Poder Judicial de Mendoza.  
<sup>8</sup> Por medio de la recolección de datos, con diversas técnicas, identificamos los problemas que están interfiriendo con el crecimiento de la organización, a nivel de sus colaboradores y productividad. En el diagnóstico, ya encontramos los problemas y se busca la solución para ellos, elaborando planes de acción. Finalmente, encontramos la ejecución propiamente tal de la intervención planeada, siempre y cuando esta haya sido aceptada extensamente. Esto determina cuatro campos de análisis para el diseño del diagnóstico organizacional: I. comprensión del entorno externo de la organización; II. medición del desempeño organizacional; III. determinación de la motivación organizacional; y IV. examen de la capacidad organizacional



## 1.-Institucional.

El Centro de Capacitación nació el 5 de agosto de 1996, conforme lo dispuesto por Acuerdo N° 14.390 y N°.14.587, como respuesta a una necesidad y un desafío a la modernización de uno de los poderes del gobierno de Mendoza. En referencia al motivo de la creación del Centro, el Ministro, Dr. Jorge Nanclares, ha expresado, “*en la Suprema Corte percibimos que la capacitación de los jueces constituía una tarea sin la cual no resultaba posible alcanzar la eficientización de la administración de justicia en la provincia, conforme a las transformaciones que se venían produciendo en la sociedad*”<sup>9</sup>. Es decir, se creó con la finalidad de la capacitación como herramienta de modernización de la estructura y capital humano de la organización.

Al cumplirse los 10 años de su creación, y en el marco de modernización judicial descrito por el Plan de Gestión Judicial denominado *Compromiso por la comunidad por la justicia* (Acordada 19.493), el Centro de Capacitación planteó nuevos objetivos como los de capacitar a los futuros ingresantes al Poder Judicial, capacitar a los auxiliares, actualizando el Plan de Estudios de la carrera de Formación de escribanos actuarios, dictar cursos de gestión tanto para auxiliares, funcionarios y magistrados.

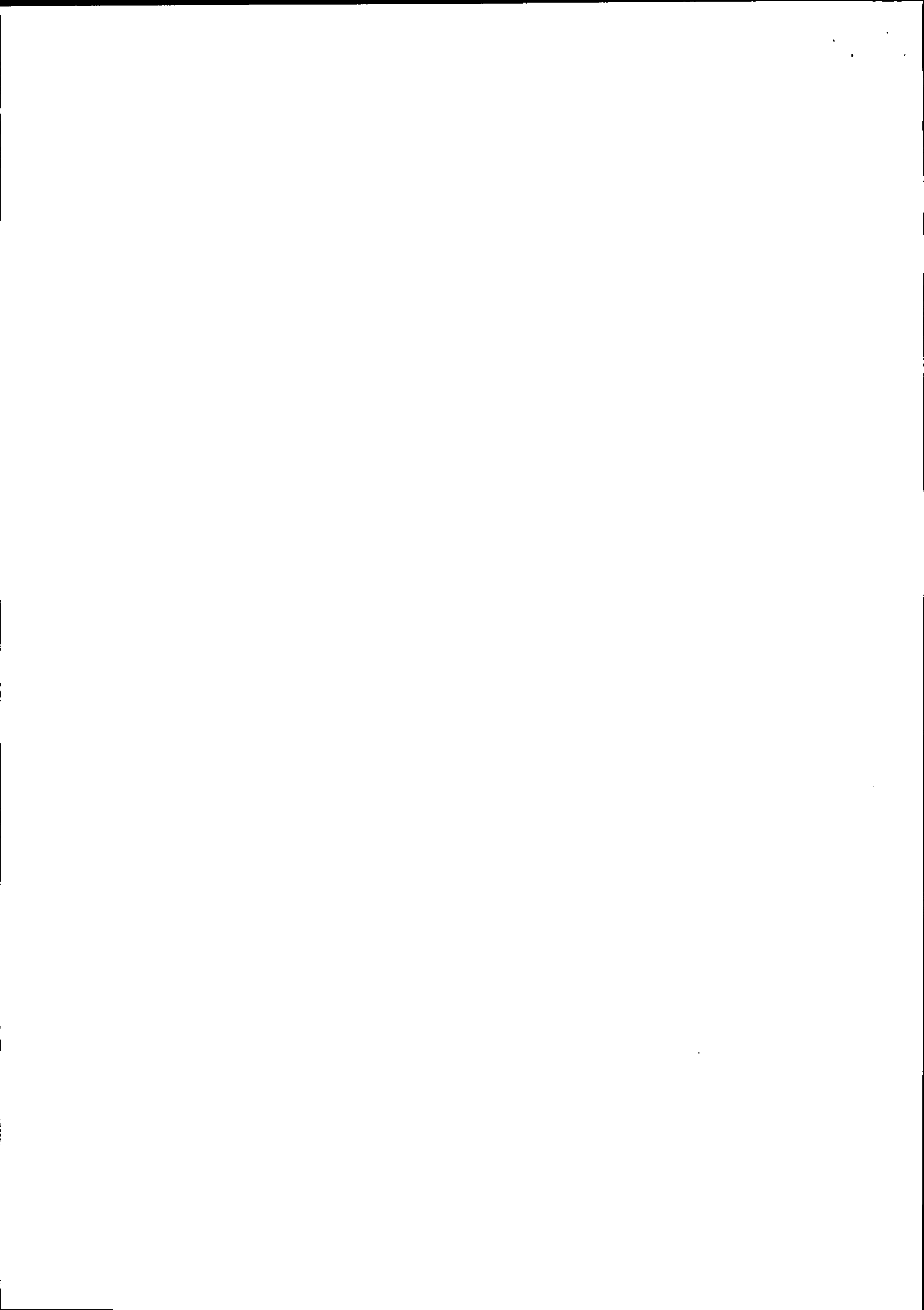
A lo largo de los últimos años, se advierte que su principal actividad ha sido la de organizar y dictar numerosísimas Jornadas, charlas, seminarios y Debates, donde ha existido una proporción mayoritaria de oferta de actividades para magistrados y funcionarios. Esto caracteriza un modelo de gestión verticalizado, donde se genera un fenómeno de sujetos receptores de la capacitación, los jueces, por ejemplo, en relación con su contribución dentro del mejoramiento de la administración de la justicia.<sup>10</sup> Asimismo, las temáticas se eligen en forma unidireccional o de problemáticas marcadas por la coyuntura.

Se advierte la falta de articulación con otras unidades o dependencias internas en el desarrollo de una oferta educativa integral. Sin embargo, existe una gran oferta académica de otros centros educativos, pero se debe avanzar una planificación estratégica, articulada con otros centros educativos y no ser meros instrumentos de publicación de cursos y jornadas.

## 2.-Organizacional y normativo.

<sup>9</sup> Diario El Sol, Diez años de capacitación Judicial, entrevista al Sr. Ministro de la Suprema Corte de Justicia, Dr. Jorge Nanclares, 10 de agosto de 2006.

<sup>10</sup> Se puede profundizar este modelo de gestión en Alvarado Céspedes, Frank y o/s, Hacia la construcción de un sistema de capacitación judicial de calidad, BM República de Bolivia, recuperado: <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/icap/unpan029074.pdf>



El Centro de Capacitación, conforme lo dispuesto por Acuerdo n° 14.731<sup>11</sup>, se estructuró organizativamente con un Coordinador General a cargo del Ministro del Alto Tribunal, Dr. Jorge Nanclares, de un Comité Ejecutivo, compuesto por magistrados, según las siguiente distribución de funciones, Comité operativo de relevamiento de necesidades, de Planificación y de docencia. Por Acuerdo n° 17563<sup>12</sup>, se modificó la estructura organizativa con el objeto de lograr mayor ejecutividad y obtener la colaboración de los diferentes magistrados, creándose el Consejo Ejecutivo integrado por un representante de cada uno de los fueros y de cada una de las Circunscripciones judiciales., bajo la dirección del Coordinador General. Por Acordada n° 18.398<sup>13</sup>, se designó el Secretario Administrativo del Centro de Capacitación y por Acordada N° 18.586, se designó un asesor pedagógico.

Por Acordada n°22358<sup>14</sup> y 23073<sup>15</sup> se estableció que el Centro de Capacitación depende jerárquicamente del Sr. Presidente de la Suprema Corte de Justicia. Actualmente, cuenta con cuatro agentes judiciales, y en forma paralela, funciona el Departamento de aula virtual, que cuenta con un staff de un asesor pedagógico y seis agentes judiciales.

#### **B. PLANIFICAR: Propuesta de cambio: diseño de Estrategia**

La propuesta de trabajo es un sistema integral y transversal de abordaje de la organización (Centro de Capacitación). Utiliza como herramientas de gestión un diseño integral, holístico y participativo, cuyo objetivo final es la gestión por resultados (objetivos), la que se alcanzará al aplicar el Plan Estratégico Participativo de Centro (PEP).

#### **Gestión de la organización y del talento humano:**

En base al modelo de gestión adoptado como forma de conducción y organización del Centro de Capacitación, el que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros, en la participación de todos los actores intervinientes, en la delimitación y asignación de responsabilidades para su consecución, y su posterior monitoreo y reformulación. Esto es transformar insumos en resultados y, generar los impactos esperados, es decir, generar valor público<sup>16</sup> que permita fortalecer la capacidad de gestión y el desempeño de las organizaciones públicas.

<sup>11</sup> 5 de mayo de 1997.

<sup>12</sup> 8 de julio de 2002.

<sup>13</sup> 23 de abril de 2004.

<sup>14</sup> 10 de noviembre de 2009

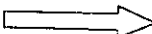
<sup>15</sup> 24 de noviembre de 2010

<sup>16</sup> Entendido como los ámbitos sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar. (BID - CLAD 2007)



<b>Objetivo:</b>	Lograr la formación continua y permanente para magistrados, funcionarios, agentes y operadores judiciales. Desarrollar el Talento Humano basado en competencias para lograr los objetivos propuestos.
<b>Propósito.</b> <sup>17</sup>	-Trabajar interdisciplinariamente a fin de lograr que el Centro de Capacitación sea el motor y eje de una formación temprana, continua y permanente en el ámbito del Poder Judicial. -Avanzar desde la perspectiva de la gestión por competencias en los procesos de desarrollo del RR HH.-contribuir a un liderazgo transformacional
<b>Componente</b> <sup>18</sup>	-Formar un Comité asesor, con representación de todas las categorías de la carrera judicial,-Formar y conformar Equipos de Trabajo y EAD, - Implementar evaluación de desempeño, Diseñar una política de recompensa e incentivos..

Gráfico: elaboración propia.

**Gestión estratégica**  **Gestión para el cambio**

Las principales características de la gestión estratégica son: identificación de objetivos, metas e indicadores, a través de la aplicación de procesos de **planificación estratégica** como herramienta para alinear las prioridades de los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.

<b>Objetivo:</b>	-Proyectar un proceso de cambio organizacional eficaz, eficiente y con calidad.
<b>Propósito</b>	-Conocer en profundidad el Centro de Capacitación que tenemos, construir en forma participativa el Centro de Capacitación que queremos, y cuáles serían las mejores políticas para alcanzar ese objetivo.
<b>Componentes</b>	-Plan Estratégico Participativo (PEP) -Plan comunicacional e institucional: identidad y presencia del Centro de Capacitación. Reglamento de actuación y plan de tareas.
<b>Clave para vencer la resistencia</b>	-educación (capacitación) y comunicación - participación de todos los actores/sectores involucrados

Gráfico: elaboración propia

### Gestión de la capacitación y la formación:

#### I. MODELO EDUCATIVO

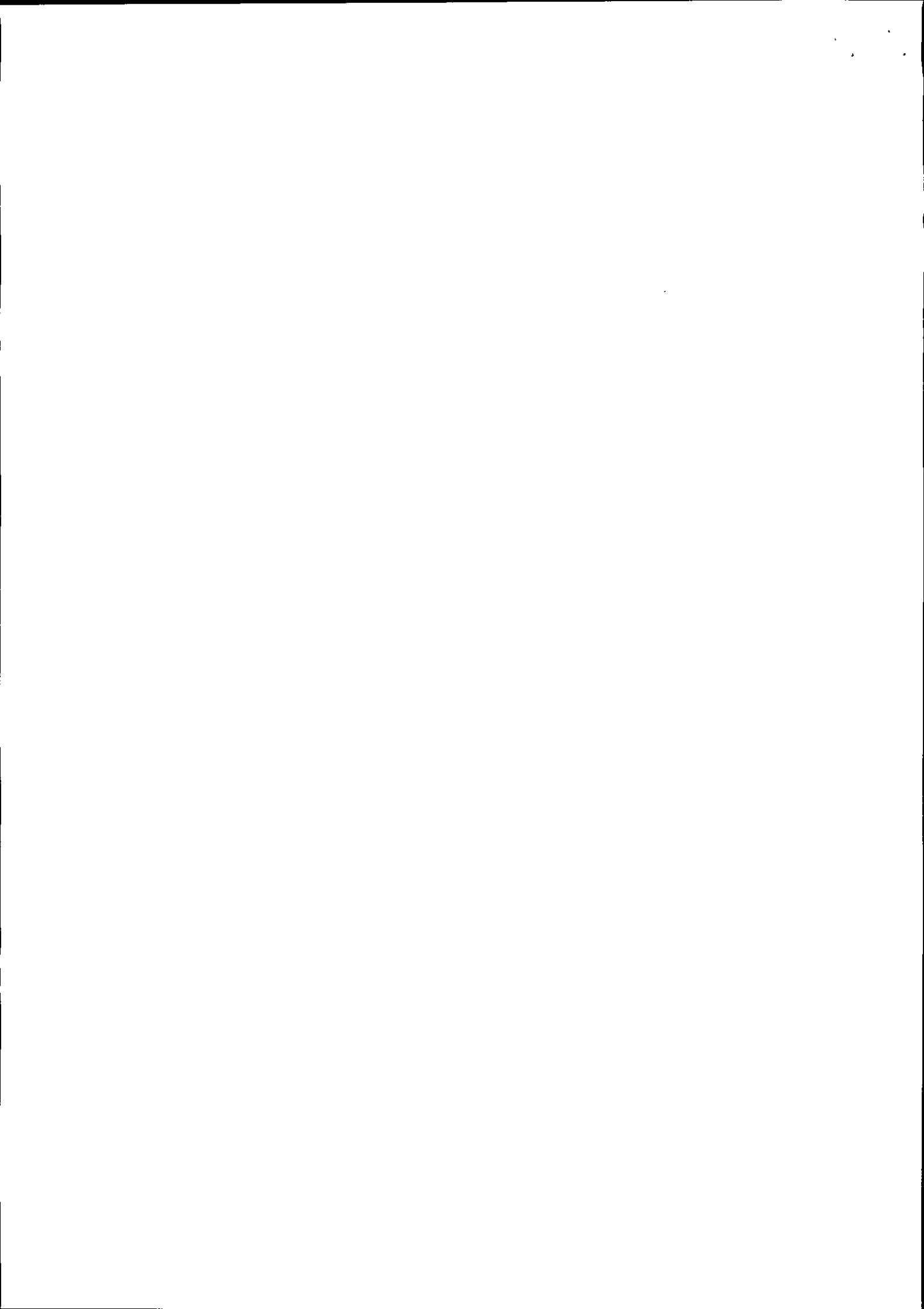
Partiendo de los cambios que orientan los paradigmas educativos en la actualidad, se adopta el modelo constructivista<sup>19</sup> basado en el enfoque de las competencias<sup>20</sup>. El juez formado en este paradigma, se enrola en la función de ser Formador de Formadores. Aparece el Juez como Formador – Docente de su equipo de trabajo, por su experiencia y competencias. Agrega a las labores estipuladas

<sup>17</sup> Propósito (desde el Enfoque de Marco Lógico EML): es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes del proyecto.

<sup>18</sup>Componente (desde el enfoque de Marco Lógico EML): son las obras, servicios, capacitación, etc, que se requiere para la ejecución del proyecto.

<sup>19</sup> En oposición al modelo conductista centrado en el docente que conoce una verdad que debe ser transmitida verticalmente.

<sup>20</sup> Enfoque por competencias: habilidades técnicas, comunicativas, analíticas, personales etc, es decir, centrar la planificación de la educación en el resultado que se espera más que en una formación centrada en contenidos





por ley de que debe hacer y cómo debe ser un juez, la de su labor y responsabilidad formativa en la propia institución.

Este proceso no es ajeno a otras realidades latinoamericanas y por ello, en varios países ya se han implementado la **Formación curricular** de los magistrados y de los operadores jurisdiccionales. Este paradigma se base en el aprendizaje y el desarrollo de competencias que fortalezcan los conocimientos técnicos, habilidades y actitudes y vivencia de valores requeridas para el desempeño de su trabajo. Requiere identificar, conocer y aplicar metodologías de enseñanza-aprendizaje, conlleva a la necesidad de partir del modelo y enfoque teórico que mayor impacto ha tenido en el proceso educativo, es decir, el paradigma constructivista. Específicamente tiende a lograr las competencias transversales, esenciales para transformar conocimiento en comportamiento. a. **competencias transversales instrumentales**, comprensivas de la capacidad de análisis y síntesis, de organizar y planificar, la comunicación oral y escrita, la resolución de problemas y la toma de decisiones. b. **competencias transversales interpersonales**, como el trabajo en equipo, capacidad de trabajo en equipos interdisciplinarios, apreciación de la diversidad y multiculturalidad, habilidad de trabajo en un contexto internacional, compromiso ético. c. **competencias transversales sistémicas**, que abarcan creatividad, diseño y gestión de proyectos, espíritu emprendedor, preocupación por la calidad, orientación al logro, capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones. d. **competencias sociales**, entendidas como aquellas que responden a la integración fluida del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica: cooperación, solidaridad, altruismo, movilización del compromiso individual, movilizar la organización, espíritu de equipo.<sup>21</sup>

II. EJES DE GESTIÓN PEDAGÓGICA Y FORMATIVA.

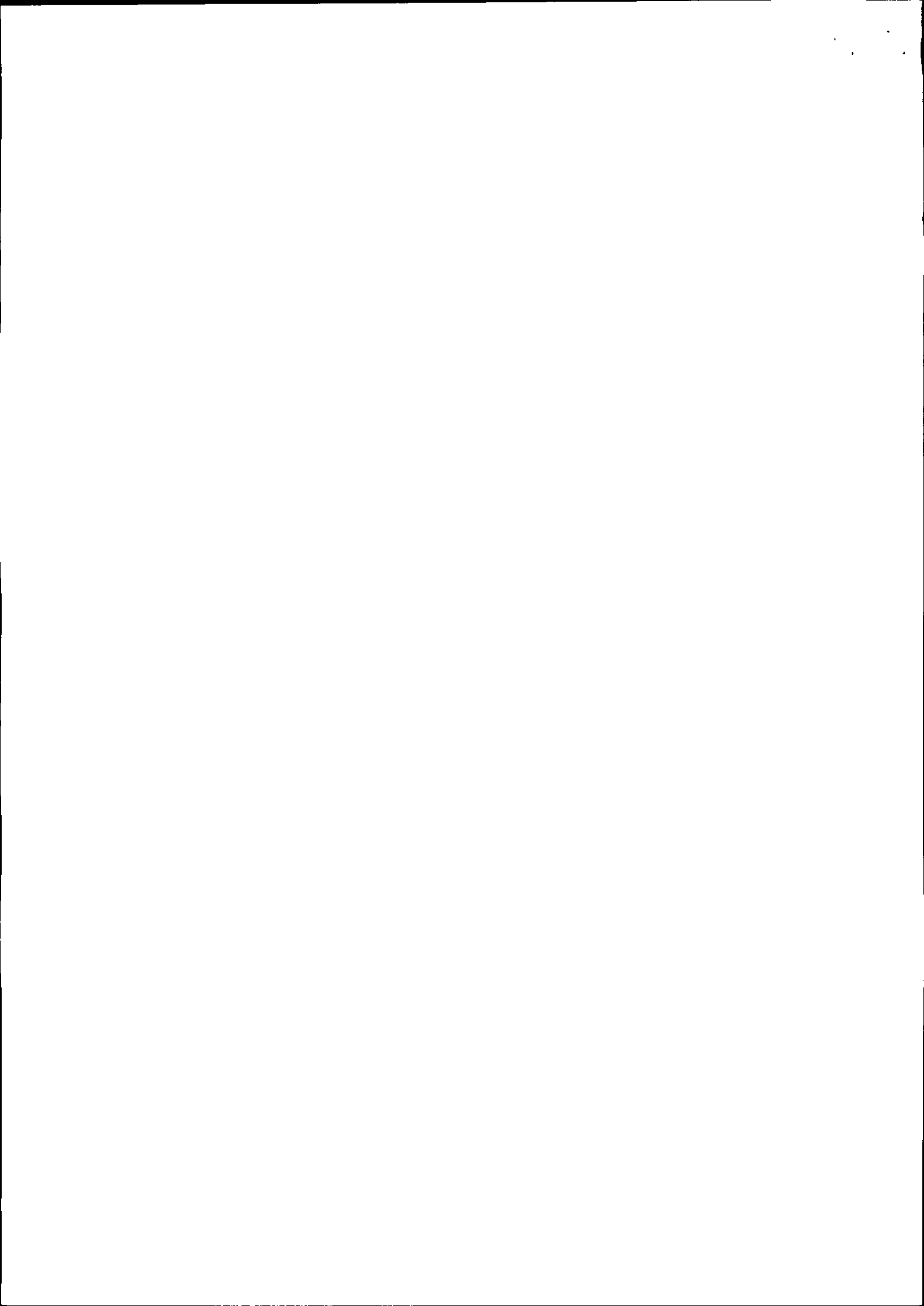
a) Plan de Formación Judicial: Magistrados, funcionarios, agentes, auxiliares de la justicia. Un sistema propio de formación centrado en necesidades e intereses de la institución. Aprendizaje activo y participativo. Acciones educativas en los diferentes niveles de aprendizaje: individual, colectivo, institucional y social. Articulación entre la capacitación, la carrera y la política judicial.

Formación inicial:

Tipo de curso <sup>22</sup>	Destinatarios	Herramientas pedagógicas.	Temáticas sugeridas.
-----------------------------	---------------	---------------------------	----------------------

<sup>21</sup> Para ampliar Pérez, Analía, y ois, 2015. Fundamentos del Plan de Acción para la concreción de la Curricula del Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, REFLEJAR.

<sup>22</sup> Gráfico. elaboración propia



		<b>Mediación de la formación.</b>	
Cursos de inducción	-aspirantes auxiliares- funcionarios- Magistrados	- Role playing, talleres, estudios dirigidos.	- dirigidas al conocimiento de la organización. Inducción a la cultura organizacional.
Cursos de formación inicial	-auxiliares, funcionarios y Magistrados	-estudio de casos. Clínicas de formación.	- temas jurisdiccionales, de gestión y administración. Competencias, habilidades y actitudes.

**Formación permanente y continua.**

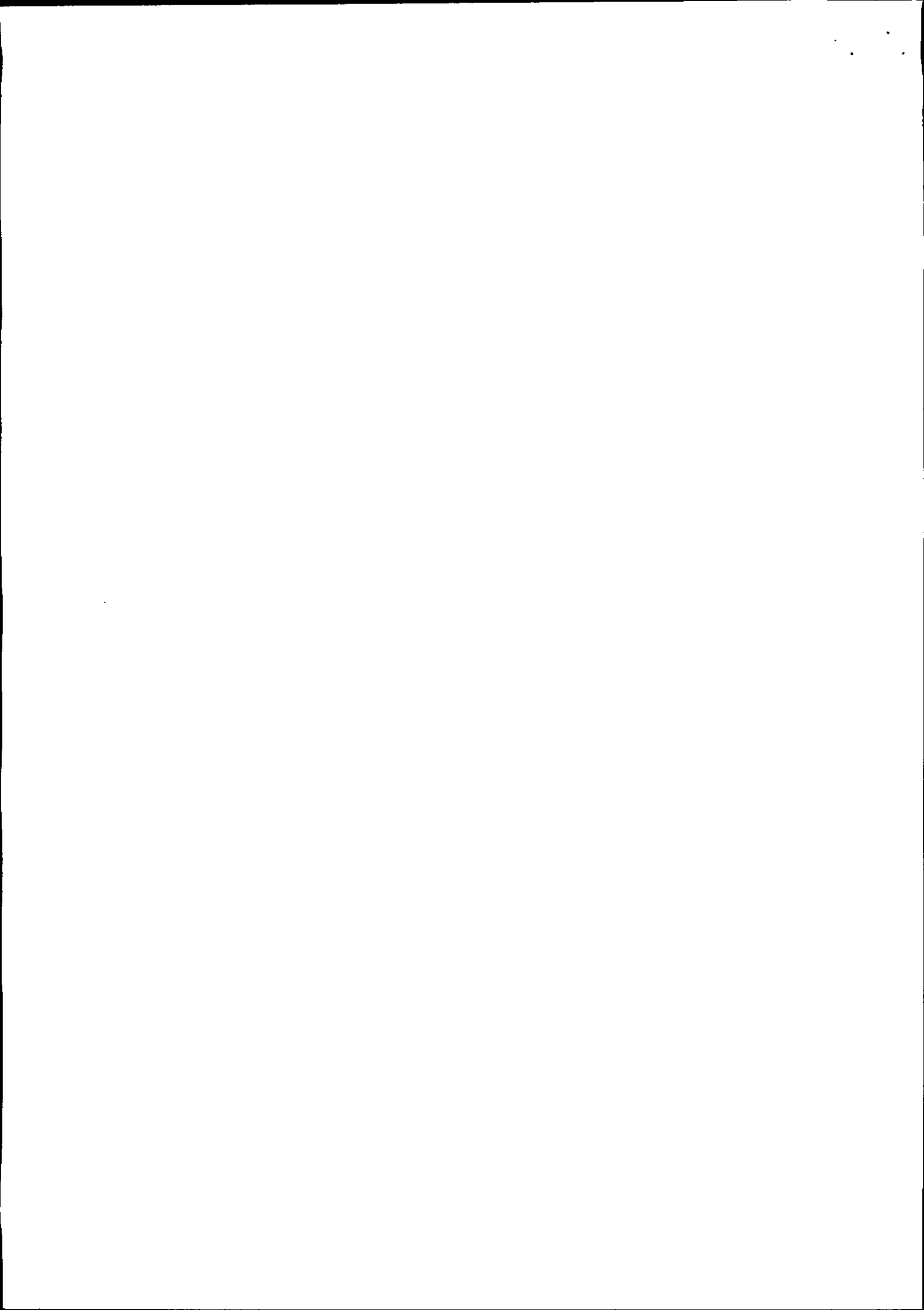
Tipo de curso	Destinatarios	Herramientas pedagógicas. Mediación de la formación	Temáticas sugeridas.
Cursos de Formación General	auxiliares- funcionarios- Magistrados	Talleres, e-learning, blogs, foro virtual.	Administración, atención al ciudadano, gestión, actuación judicial, acceso a justicia, métodos alternativos de resolución de conflictos.
Cursos de formación especializada	-auxiliares, funcionarios, Magistrados y auxiliares de la justicia.	Jornadas, talleres, clínicas de formación. Estructurar la Red de formadores. Foros y teleconferencias.	derechos humanos, violencia de género, oralidad civil y penal, ambiente, consumidor, brecha tecnológica, ética judicial, lenguaje accesible, razonamiento y argumentación judicial..
Cursos de actualización	auxiliares, funcionarios, Magistrados y auxiliares de la justicia.	Talleres. E- learning. Encuentros nacionales, regionales.	Innovación, tecnología. Bioética. Información, transparencia y participación. Aspectos procesales.

- b) Investigación Académica permanente y aplicada. Promoción de ámbitos de desarrollo de investigación científica., generación y divulgación de conocimientos. Adherir al Programa Ciencia y Justicia del CONICET<sup>23</sup>. Debe resaltarse la importancia de la investigación desde dos aspectos, como una competencia: el Juez que investiga. Y como herramienta de capacitación y formación del Juez<sup>24</sup>;
- c) Proyección social de la formación: red de formación comunitaria, Colegios de Abogados, Facultades de Derecho y Administración.

III. DESARROLLO CURRICULAR. PARADIGMA CURRICULAR.a. Detección de necesidades,  
b. Diseño del currículo. 1.-Macroprogramación: determinación del perfil del egresado de cada etapa de

<sup>23</sup> Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

<sup>24</sup> Para ampliar Pérez, Analía, Repetto, Marisa, y ois. 2015, Fundamentos del Plan de Acción para la concreción de la Curricula del Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, REFLEJAR.



formación. Determinar los elementos y las acciones curriculares (Plan de capacitación). Debe realizarse un trabajo multidisciplinar entre especialistas en educación, contenidos, praxis. 2.- Microprogramación: Diseño de cada uno de los cursos, formulando: propósito, objetivos, contenidos, recursos, tiempos, evaluación, puntaje y acreditación. Elaboración de los materiales educativos, virtuales, digitales e impresos.

#### IV. GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA APLICADA A LA FORMACIÓN.

El paradigma tecnológico<sup>25</sup>, fundamento de la sociedad de la información, implica la Preparación ("E-Readiness") y de la Apropiación de las TICs<sup>26</sup> de la organización, de sus recursos financieros, de los objetivos de desarrollo humano y económico que se proponga, la capacitación de los recursos humanos con los que dispone, tanto a nivel interno como externo (ciudadanos en general). El Poder Judicial ha incorporado el uso de las TICs en la educación, a través del Aula Virtual. Se debe avanzar en lograr un plan coordinado y conjunto de capacitación y formación entre el Centro de Capacitación y el Aula virtual. Adherir y participar del programa federal de sistema de aulas virtuales-REFLEJAR. El paradigma curricular da prioridad a las estrategias de aprender haciendo y para ello se apoya en tecnologías educativas virtuales, conservando algunos espacios presenciales que permitan desarrollar las habilidades comunicativas y argumentativas requeridas en los escenarios de oralidad creados por la ley. El objetivo es lograr impulsar *Innovación I + Desarrollo D + Tecnología T + Participación P*= servicio con calidad en la sociedad de la información.

#### V. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

Se propone utilizar metodologías e instrumentos previamente diseñados y validados; aplicando de manera periódica los indicadores; realizando monitoreos y seguimiento a fin de que los resultados permitan realizar los ajustes. El objeto de análisis es el plan curricular, las estrategias didácticas de las acciones de capacitación, los recursos docentes; el marco de referencia es la universalidad, la eficiencia, eficacia, y satisfacción de destinatarios y usuarios. Comprende la evaluación diagnóstica, que se emplea al inicio del curso y de cada propuesta de formación, con el propósito de determinar el nivel de conocimientos y habilidades del participante. La evaluación formativa, permite conocer el avance y las limitaciones del destinatario para contribuir a superarlas durante el proceso de aprendizaje. Evaluación post formativa, destinada al seguimiento en la práctica de cada agente formado.

<sup>25</sup> Lavalle, Jorge, "Planeamiento Estratégico TICS, Chile" 1999, pág. 13

<sup>26</sup> Tecnología de la Información y las comunicaciones



## GESTION FINANCIERA

### *Gestión de fondos y financiamiento*

El Centro de Capacitación no cuenta a la actualidad con partida presupuestaria propia, estando inmerso dentro del Presupuesto General de Recursos y Gastos del Poder Judicial. Durante el 2016, se formalizó contablemente los movimientos de fondos.

<b>Objetivo:</b>	- Lograr obtener partida presupuestaria específica para el Centro de Capacitación con el objeto de incrementar la inversión en la formación continua y permanente y con el pertinente monitoreo y control del gasto.
<b>Componentes</b>	-Planificación y diseño del Proyecto de Presupuesto anual. - Planificación de Gasto e Inversión de los fondos.-Establecer convenios de cooperación mutua con diferentes organismos. Implementar un sistema de rendición de cuentas permanente.

Gráfico: elaboración propia

#### **C.- DECIDIR: “implementar los cambios”**

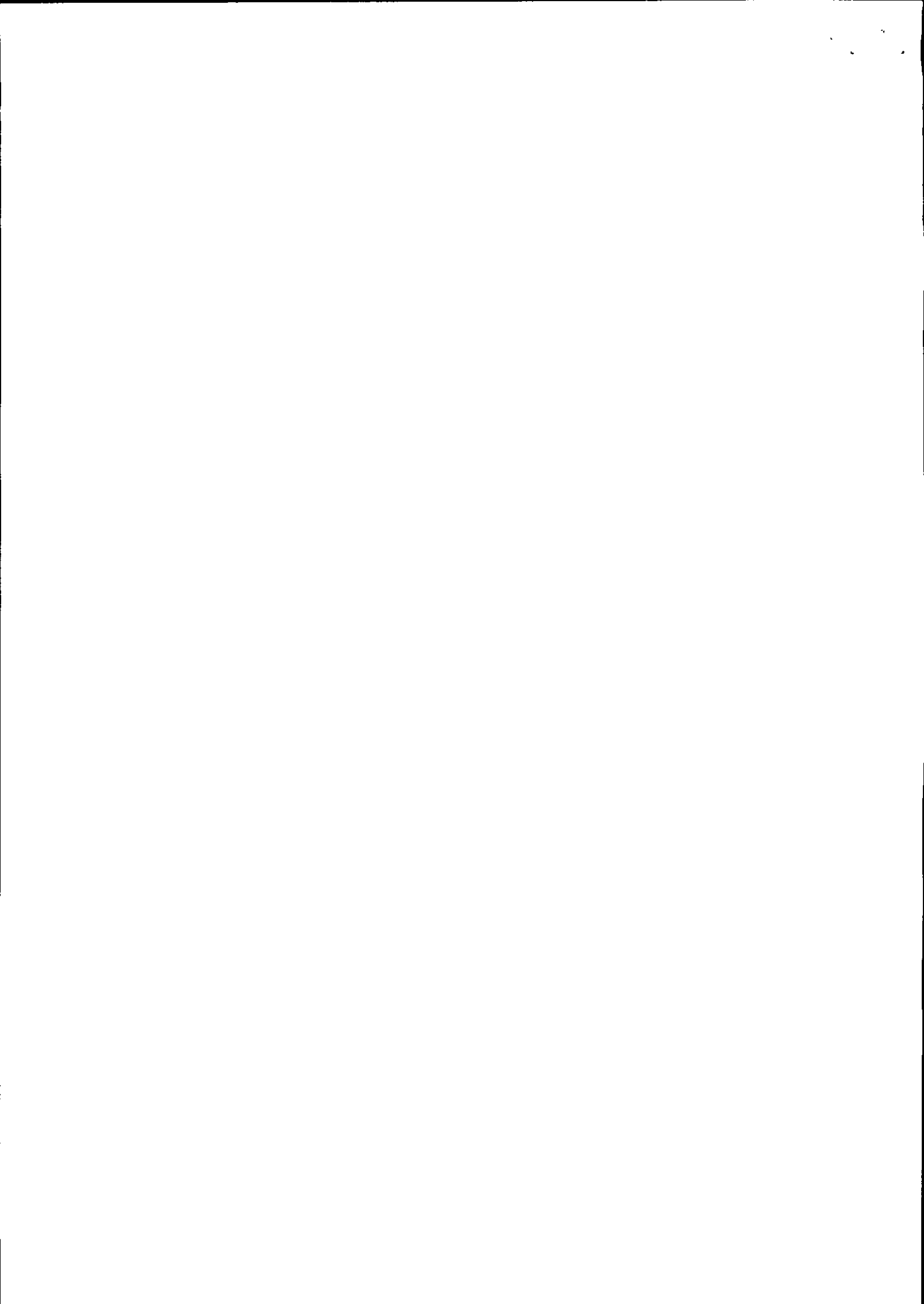
Se utilizará como herramienta de gestión el “*Balanced Scorecard*” (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) o Sistema Balanceado de Medidas. Permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico, y trasladarlos a la acción, manteniendo información, en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre fijadas. Traduce la estrategia en términos operacionales. Requiere: mapa estratégico y matriz tablero comando.

#### **D.- EVALUAR: “controlar”**

En el marco del paradigma de gestión de calidad y por resultados, se fijan indicadores cuali y cuantitativos de evaluación y seguimiento permanente. Implementar un sistema de mejora que impacte en la carrera judicial o motivación organizacional. Tiene dos dimensiones de análisis, la interna, a través de auditorías internas y la externa, a través de la satisfacción del usuario/ciudadano. Se propone en este apartado además avanzar sobre la rendición de cuentas ya no solo procedimental- clásico, sino sobre mecanismos de responsabilización mediante la información y la participación social, *accountability horizontal / vertical*.

#### **BENEFICIOS DEL CAMBIO.**

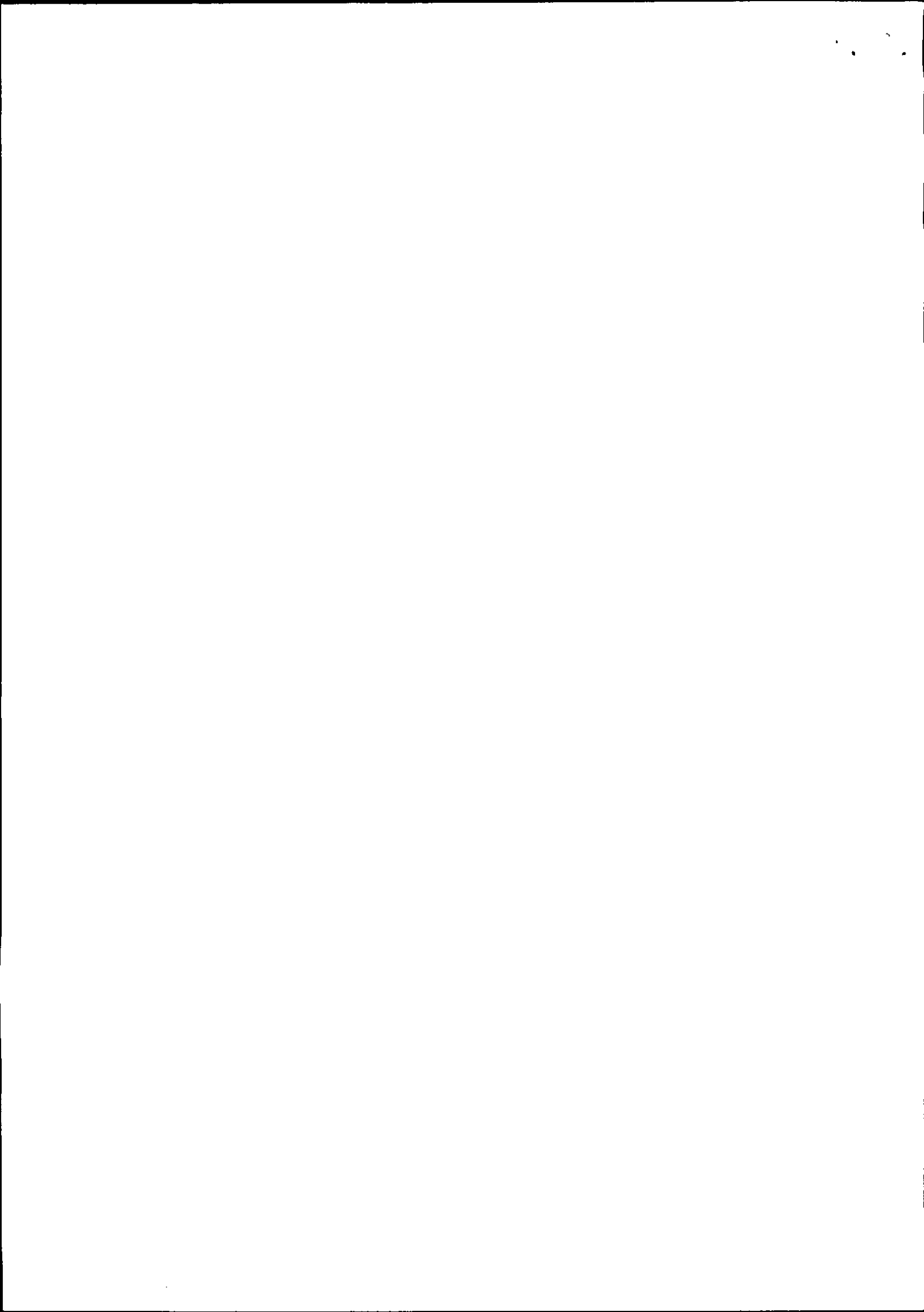
La formulación del proyecto ha tenido la intención de pensar acerca de la gestión de la formación y la capacitación en tiempos donde el conocimiento es el eje del desarrollo, para lo cual no basta con el diagnóstico sino tratar de marcar nuevos caminos, a veces ambiciosos, pero con la esperanza de atravesar la realidad y el desafío de la responsabilidad social. Desde una visión sistémica y una realidad controvertida, implica animarse al “hacer juntos” desde el pluralismo de ideas y apostando a la innovación y la creatividad.





**Bibliografía consultada:**

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID), 2015, Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Disponible en:  
[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6960/ICS\\_BK\\_Construyendo\\_gobiernos\\_efectivos.pdf](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6960/ICS_BK_Construyendo_gobiernos_efectivos.pdf)
- CALABRIA, Juan Marcelo, 2013, Liderazgo y Motivación de los Equipos de Trabajo en las Reparticiones Públicas, ponencia, VII Congreso Argentino de Administración Pública, Mendoza.
- CERVANTES SÁNCHEZ, Ofelia María, 2009, La construcción de un paradigma curricular para la formación de un Juez, Instituto de la Judicatura del Poder Judicial de Baja California, Instituto de la Judicatura del Estado de Baja California, México.
- ETKIN, Jorge, 2005, Gestión de la complejidad en las organizaciones, Granica, Bs. As.
- ESCUELA DE ESTUDIOS JUDICIALES, 2013, Formación para la Justicia y la Paz, Diseño curricular formación inicial para aspirantes a jueces de primera instancia. Guatemala. Recuperado:  
[http://www.oj.gob.gt/uci/images/convocatorias/Metodologia\\_educativa\\_uci\\_2013/disen%C3%B3\\_curriculari\\_profins\\_final2.pdf](http://www.oj.gob.gt/uci/images/convocatorias/Metodologia_educativa_uci_2013/disen%C3%B3_curriculari_profins_final2.pdf)
- ESCUELA JUDICIAL Lara Bonilla, 2011, Colombia, p. 11, en versión electrónica:  
[www.ejrlb.com/sites/default/files/pdfs/nuestra\\_institucion.pdf](http://www.ejrlb.com/sites/default/files/pdfs/nuestra_institucion.pdf)
- GOBIERNO DE COLOMBIA, 2017, Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 2, disponible en: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324178\\_archivo\\_pdf\\_modelo\\_integrado\\_planeacion\\_2.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324178_archivo_pdf_modelo_integrado_planeacion_2.pdf)
- LAVALLE, Jorge, 1999, Planeamiento Estratégico TICS, Chile.
- PÉREZ, Analía, y o/s, 2015, Fundamentos del Plan de Acción para la concreción de la Curricula del Instituto de Capacitación Judicial de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, REFLEJAR
- PEYRANO, Jorge W, 2001, El perfil deseable del juez civil del siglo XXI, JA, 2001. IV, Fascículo 2.
- REFLEJAR, Exposición Ministro, Dr. Mario Adaro, versión electrónica:  
[http://www.reflejar.org/files/ArchivosGenerales/Material%20San%20Juan/Perfil\\_del\\_Juez\\_y\\_acceso\\_a\\_justicia\\_-\\_ADARO\\_-\\_MENDOZA.pdf](http://www.reflejar.org/files/ArchivosGenerales/Material%20San%20Juan/Perfil_del_Juez_y_acceso_a_justicia_-_ADARO_-_MENDOZA.pdf)



SERRAT, María Lucrecia, 2000, Figura del Juez - Forma de Selección, Buscador Jurídico Argentino, creado por el Dr. Hocsman, Heriberto S, [en línea], Argentina, 13/10/2000, [citado 08-12-2010] Disponible en: [http://www.justiniano.com/revista\\_doctrina/Figura\\_del\\_Juez](http://www.justiniano.com/revista_doctrina/Figura_del_Juez).

**Fuentes secundarias:**

Diario El Sol, Diez años de capacitación Judicial, entrevista al Sr. Ministro de la Suprema Corte de Justicia, Dr. Jorge Nanclares, 10 de agosto de 2006.

