

x(2)

777

**PROPUESTA PARA GESTIONAR EL  
FUNCIONAMIENTO DEL  
CENTRO DE CAPACITACIONES E  
INVESTIGACIONES DEL PODER JUDICIAL  
“DR. MANUEL A. SÁEZ”**



**PODER JUDICIAL MENDOZA**  

---

**CENTRO DE CAPACITACIÓN MANUEL A. SAEZ**

**Mendoza, 25 de agosto de 2017**

Número de Proyecto: 777.  
Puntaje: 7 puntos - Aprobado.

*[Handwritten signatures]*



---

## RESUMEN DE LA PROPUESTA

---

Para el desarrollo del presente trabajo se consideró pertinente tomar como base del ordenamiento, una reconocida teoría del ámbito de la gestión de proyectos, por medio de la cual se delimitan tres aspectos que resultan centrales en el abordaje de cualquier gestión. La misma presenta la vinculación entre el alcance, el costo y el tiempo de los recursos implicados, mostrando una relación determinante entre ellos y el modo en que los cambios en alguna de las variables tiene implicancias directas en las otras.

Siguiendo dicho lineamiento metodológico, se desarrollaron con mayor profundidad cada uno de estos ámbitos y se fue respondiendo a interrogantes que permitieron dimensionar la situación actual del Centro de capacitación e investigaciones, como así también, un primer escenario posible de trabajo.

A estos fines, se presentaron detalladamente varias tareas sugeridas para su ejecución, en concordancia con una gestión integral, pero haciendo hincapié en: la importancia del momento de la detección de necesidades de capacitación y las herramientas disponibles para lograrlo; las herramientas tecnológicas existentes y el uso de plataformas interactivas para consolidar nuevos espacios de capacitación virtual; y la necesidad de dar plazos de ejecución a las acciones a fin de que existan claras metas y objetivos a cumplir.

En el recorrido de esta propuesta se ha tenido como objetivo central visualizar al Centro de capacitación e investigación desde una mirada integral, ágil y moderna; consolidando su imagen y revalorizando sus tareas. El trabajo de esta gestión implica un verdadero y enriquecedor desafío.



---

## DIAGNÓSTICO, OBJETIVOS Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

---

Según acordada n° 14.390 (1996) donde se menciona: "...que la organización jurisdiccional necesita disminuir la brecha de deficiencia provocada por múltiples elementos...", "...la falta de capacitación institucionalizada...", "...que la Suprema Corte de Justicia ha tenido como preocupación constante la capacitación de los magistrados, funcionarios y empleados del Poder Judicial...", se da origen al Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales "Dr. Manuel A. Sáez" y se detalla su estructura, a fin de alcanzar el perfeccionamiento de los públicos mencionados.

Luego de algunos años de gestión y de modificaciones posteriores a la mencionada acordada, se plantea ahora la necesidad concreta de consolidar el trabajo de esta institución, gerenciando integralmente este ámbito de capacitación con el fin de desarrollar competencias y habilidades para su óptimo desempeño.

A tales fines, pensando en las diversas metodologías existentes para alcanzar una gestión exitosa, se pone en consideración para la guía del presente proyecto, la reconocida teoría del *Project Management Institute* sobre la "Triple restricción de proyectos", la cual da cuenta de tres variables fundamentales que interactúan en todo momento y cuya atención resulta de gran valor para un eficaz desempeño de cualquier conjunto de tareas, a saber: alcance, costo y tiempo.

Haciendo un breve acercamiento a estos conceptos, al hablar del **alcance** se hace referencia a la descripción y delimitación de las acciones requeridas para poder concretar los objetivos planteados, es decir, todas y cada una de las tareas que se planifican a tales fines.

Por su parte, el **costo** es una de las variables más delicadas a considerar, pues no sólo se refiere al dinero necesario involucrado en la gestión, o en este caso, el presupuesto disponible para la misma, sino también, todos los recursos que se necesitan gerenciar para llevar adelante el proyecto, como por ejemplo: personas, tecnología, materiales, etc.



Finalmente, con el factor **tiempo** se plantea la necesidad de limitar en plazos concretos las acciones que se irán trabajando, las cuales deben ser cumplidas en forma, a fin de garantizar el resultado positivo de las mismas.

Pues bien, tomando como punto de partida lo anteriormente mencionado, en la presente propuesta para gestionar el Centro de investigación y capacitación del Poder Judicial se describirán aspectos involucrados en cada una de estas aristas, considerando que se trata de una metodología ordenada, concreta y eficaz de gestión de proyectos y aplica también a la gestión y gerenciamiento de esta área de trabajo.

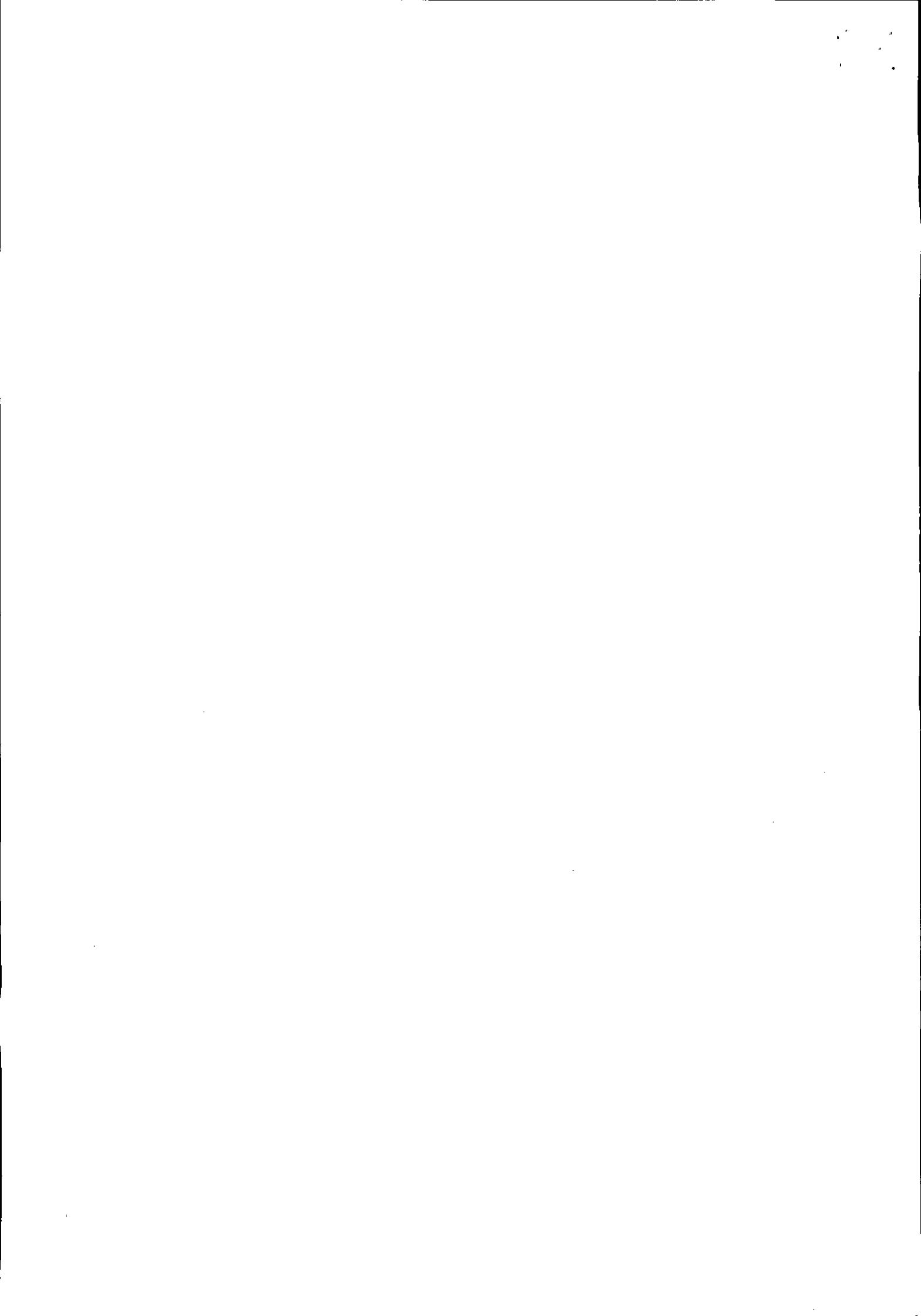
Para terminar, y antes de avanzar en los detalles de la propuesta, se sintetiza a continuación el objetivo general de la misma y los objetivos específicos que guiarán el trabajo:

**Objetivo general:**

- Describir y analizar los principales aspectos involucrados en el gerenciamiento del Centro de capacitación e investigación del Poder Judicial.

**Objetivos específicos:**

- Describir las tareas básicas del gerenciamiento, contemplando aspectos operativos, de RR.HH., de marketing y financieros, alineados al plan estratégico de la organización.
- Describir escenarios posibles de aplicación de algunas estrategias de capacitación, contemplando las herramientas tecnológicas.
- Dimensionar aspectos involucrados en el proceso operativo: investigación previa, detección de necesidades de capacitación, ejecución, seguimiento y evaluación, a fin de garantizar el éxito de dicho proceso.



---

## ALCANCE

---

Para esta primera instancia sirve responder algunos interrogantes que se constituyen como el punto de partida que permitirá comprender la base de la presente propuesta de gestión:

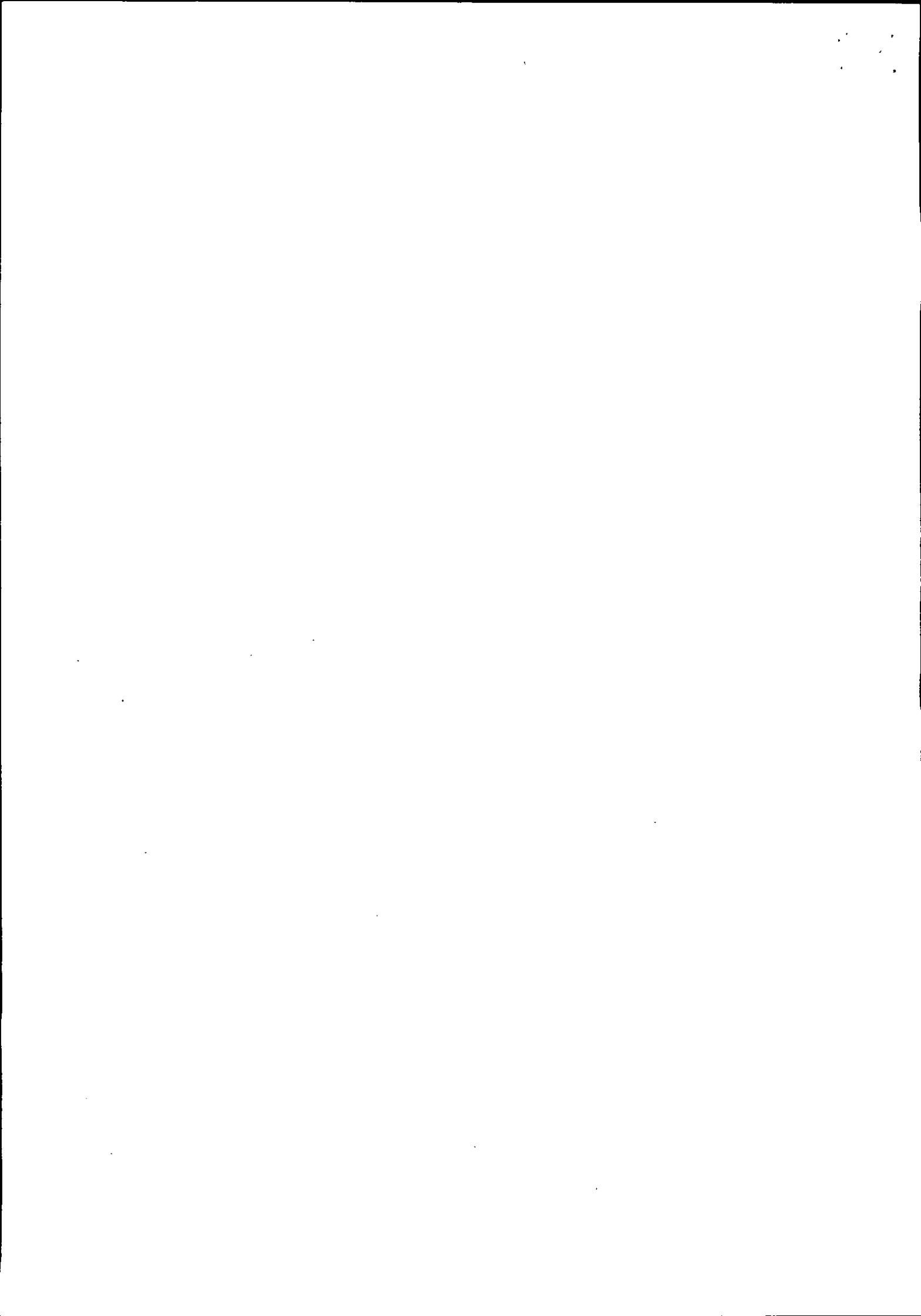
*¿Qué necesidad pretende satisfacer el Centro de capacitación e investigación Dr. Manuel A. Sáez? ¿Cómo se puede llevar a cabo esto de una forma eficaz? ¿Cuáles son los públicos interesados del Centro de capacitación?*

Este organismo pone foco en la capacitación y el perfeccionamiento de los miembros del Poder Judicial (magistrados, funcionarios, estudiantes y abogados del foro, etc.) a fin de aumentar su eficiencia y optimizar su funcionamiento, acrecentando y actualizando los conocimientos necesarios para ello. Por lo dicho, se plantea la necesidad de desarrollar y consolidar de manera sistematizada, las competencias y habilidades requeridas para el óptimo desempeño de las tareas del área.

Todo esto, enmarcado en el proceso de transformación y modernización institucional llevado adelante en los últimos años por el Poder Judicial de la Provincia, con la finalidad de implementar reformas tendientes a garantizar y agilizar el servicio de justicia.

En definitiva, el objetivo principal propuesto para esta gestión será el de poner en valor nuevamente y consolidar el trabajo de este espacio de capacitación e investigación, a fin de potenciar con ello el trabajo que magistrados, funcionarios, agentes judiciales y otros participantes del Poder Judicial realizan en dicho ámbito en cuestiones jurídicas, desde una mirada transdisciplinaria, actualizada y fundamentalmente, en concordancia con los lineamientos estratégicos del área.

Aclarada esta primera instancia, y haciendo foco puntualmente en las acciones propias de capacitación, el paso siguiente será pensar en la aplicación de diferentes herramientas metodológicas que permitan un correcto relevamiento de las competencias necesarias de capacitar; pues al momento de definir la estrategia de capacitación, la misma puede orientarse o bien a resolver problemas emergentes de ineficiencias en lo productivo, en lo vincular, en lo profesional; o



bien a acciones de formación menos reactivas, de tipo preventivas, las cuales se orientan hacia un planeamiento futuro (ejemplo de ello son las escuelas corporativas o las escuelas de capacitación que pueden verse funcionando en otras provincias del país).

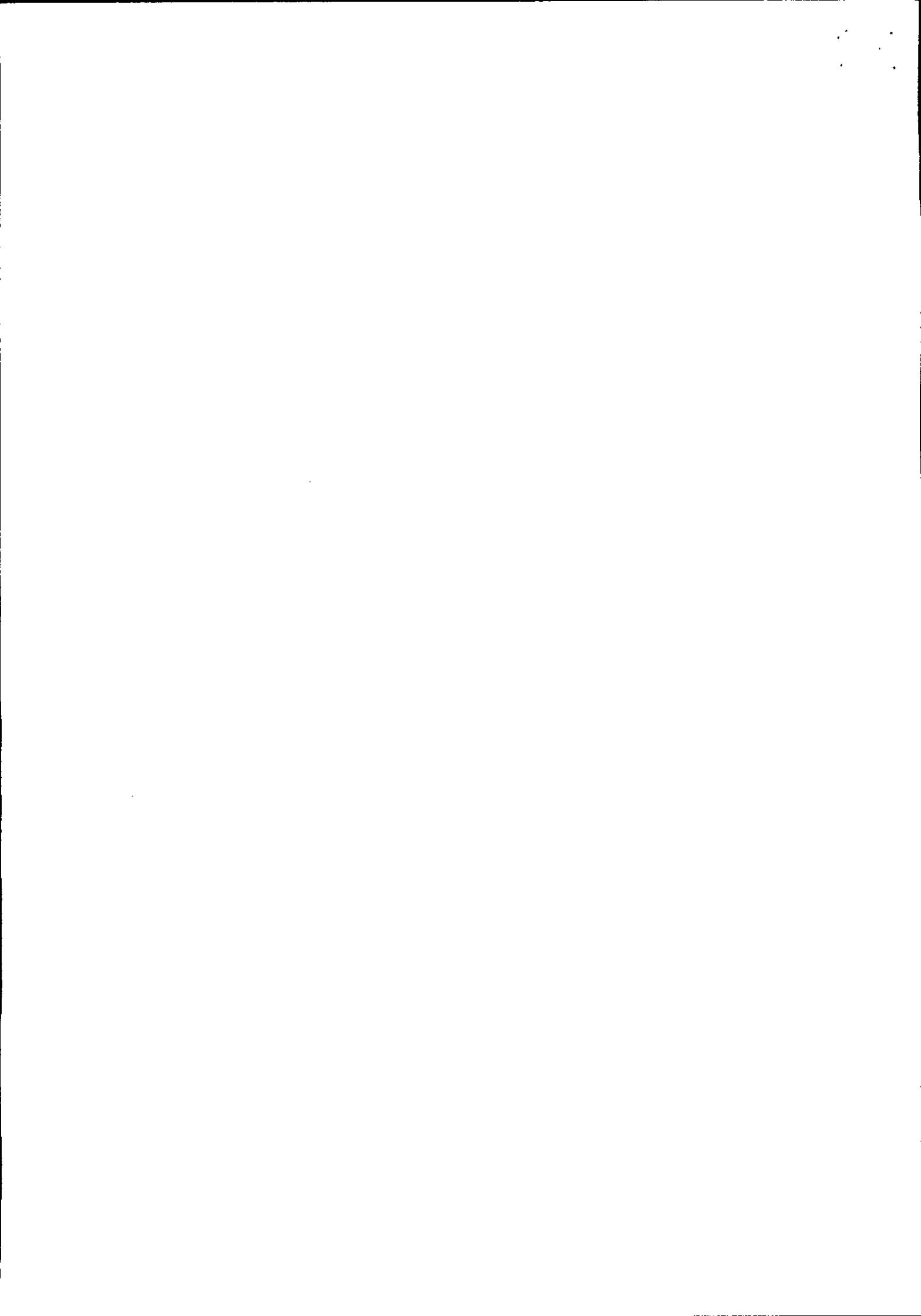
Entonces, retomando la importancia del relevamiento de necesidades de capacitación, resultará fundamental que previamente se hayan detectado y descrito las competencias críticas de cada puesto, tanto técnicas, como comportamentales o actitudinales, aquellas que el organismo necesita tener desarrolladas en su personal. Luego, el *gap* resultante de la comparativa entre los perfiles existentes y las competencias críticas que efectivamente están presentes, permitirá determinar las necesidades de capacitación a ejecutar.

Dos de las herramientas más comunes para este relevamiento de necesidades son las evaluaciones de desempeño (que analizan estas competencias, en función del perfil del puesto y a los objetivos) y también las encuestas de clima laboral, las cuales dan un panorama más acabado respecto a la existencia o no de situaciones de conflicto emergentes.

En definitiva, lo que se plantea en este primer punto del abordaje es la importancia de alinearse con la misión estratégica del área, conocer y dejar formalizado cuáles son sus objetivos clave, las características de los destinatarios, las competencias críticas de esos puestos de trabajo para un desempeño óptimo y en función de ello, cuáles son las demandas posibles de capacitación, que surgirán del estudio y conocimiento del personal, a través de variadas herramientas existentes para la detección de dichas necesidades.

Avanzando con otras acciones que también pueden formar parte del alcance de este proyecto, se mencionan como propuestas:

- designación de tareas y responsabilidades entre los miembros del área,
- investigación de mercado para comprender el entorno social y conocer tendencias a nivel nacional e internacional, cambios y modernización de otros ámbitos del Poder Judicial, constituyéndolos como *inputs* para los programas de formación,
- *benchmarking* para la detección de casos de éxito y aplicación de mejores prácticas,
- elaboración de propuestas de capacitación alineadas al diagnóstico obtenido,



- diseño y edición de diferentes piezas gráficas para el soporte de propuestas y para su difusión,
- comunicación interna con todos los públicos interesados a fin de que tomen conocimiento de la reactivación del Centro de investigaciones y conozcan los beneficios de los programas,
- comunicación externa a través de los medios vigentes o sumando nuevos medios que resulten pertinente, mostrando una imagen coherente y posicionando nuevamente la identidad del organismo,
- puesta a punto de las herramientas tecnológicas disponibles: entendiendo a la página web como el medio por excelencia para comunicar de forma integral las actividades del área y reforzar su imagen. Para ello se deberá trabajar estrechamente con el área tecnológica a fin de optimizar los gestores de contenido y transformarla en una herramienta amigable, actualizada y de fácil navegación,
- uso de herramientas tecnológicas existentes para poder constituir aulas virtuales de cursado, un espacio personalizado para quienes tomen los cursos, donde encontrarán todo el material disponible y la posibilidad de acceder a tutorías de los capacitadores, junto con videos y foros que enriquecen la experiencia de cursado (Moodle, Zoom, etc.),
- comunicación centralizada para todas las tareas llevadas adelante, a fin de dar identidad al Centro de capacitación y posicionar sus quehaceres en la mente de públicos tanto internos, como externos,
- proyectar el desarrollo de una Escuela de capacitación Judicial,
- gestión de agendas para cursos donde sea necesario contactar a capacitadores que no residan en la Provincia,
- gestión de la logística de traslado, alojamiento, salones, etc. para la ejecución de los cursos,
- retomar y afianzar el contacto con las más reconocidas casas de estudio de la Provincia, a fin de conseguir convenios y beneficios específicos para el Centro de capacitación,
- dar seguimiento y evaluar estrategias interinstitucionales nuevas y existentes,
- elaborar y manejar presupuestos acordes a las partidas asignadas a estos fines,
- seguimiento y registro de las acciones llevadas adelante para la confección y actualización de estadísticas del organismo,



- realización de informes respecto a los resultados conseguidos,
- desarrollo de instrumentos para la evaluación periódica de la calidad y el impacto de la capacitación, detectando desvíos de lo planificado para ajustar en la marcha de futuras gestiones,
- entre otras tareas.

Como bien se mencionó anteriormente, los ítems expuestos sólo constituyen algunas de las posibles acciones necesarias para el iniciar el camino de un ordenado gerenciamiento del área, de las cuales se desprenden costos que son necesarios cuantificar y dimensionar.

Particularmente, además de remarcar las tareas relacionadas con la definición de objetivos y detección de necesidades, también resulta de interés profundizar el ítem relacionado a los aspectos tecnológicos presentes, pues no se puede desatender que las tendencias de capacitación de diferentes rubros están siendo orientadas cada vez más al ámbito online.

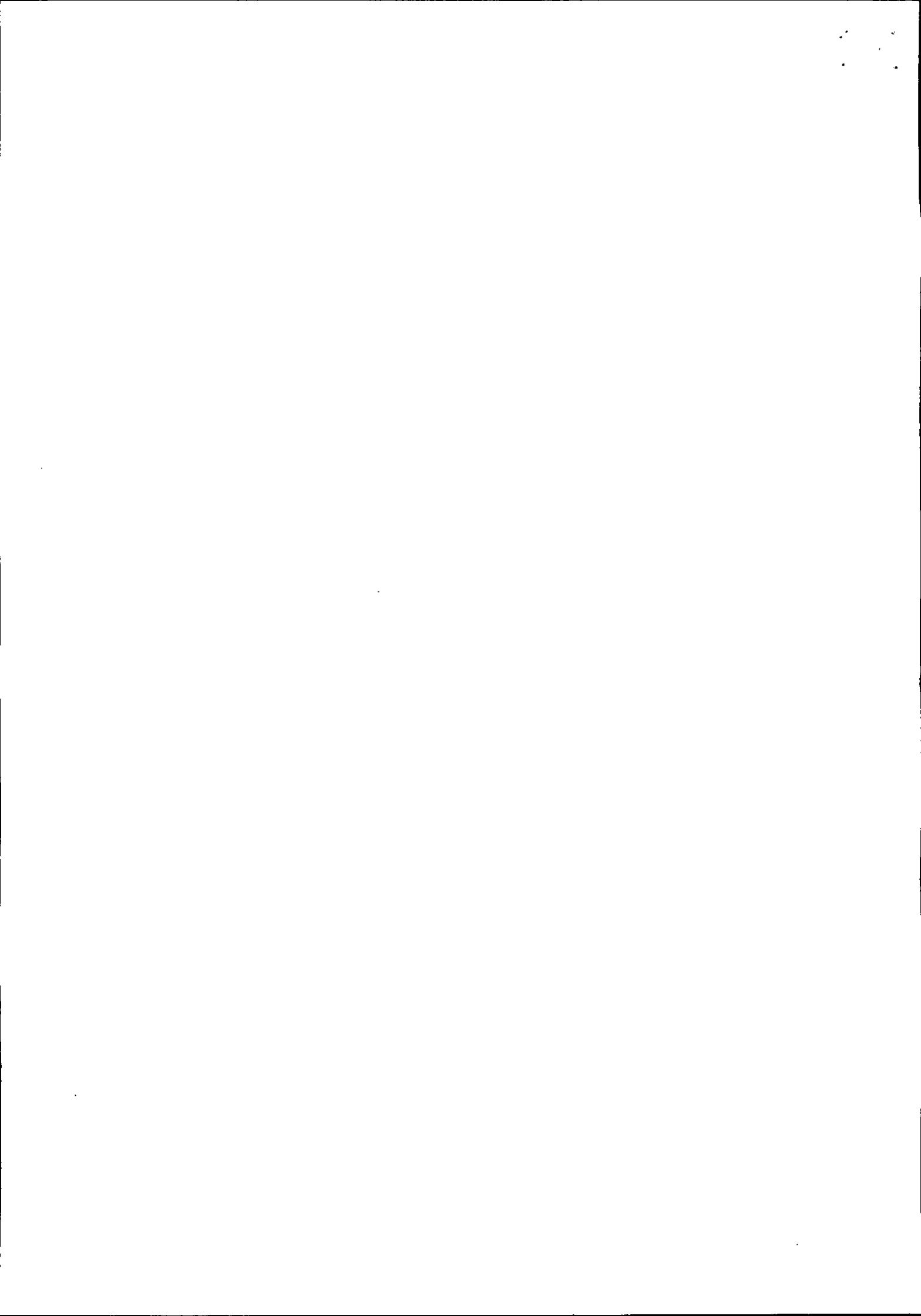
Ésta puede constituirse en una buena oportunidad para desarrollar un campus virtual de jerarquía, que abra y consolide las posibilidades de una educación a distancia, asincrónica, flexible, *customizada* a los tiempos de los participantes interesados, personalizada, enfocada en la práctica, etc. Vale mencionar que existen plataformas educativas (algunas gratuitas, como por ejemplo Moodle, una de las más conocidas en todo el mundo) que son muy amigables e intuitivas para quien las navega, que dan soporte a las actividades formativas de manera similar a las que se realizan tradicionalmente en formato presencial: permite compartir materiales de estudio, comunicarse con docentes y colegas, enviar trabajos y ser evaluados, conformar grupos de estudio, registrarse a través de formularios online, acceder a videoteca, etc.

---

## COSTO

---

Todas las tareas mencionadas en el apartado anterior deben planificarse con orden en un presupuesto acabado, que dé cuenta de las implicancias económicas de cada una de ellas, pues es la











Fue entonces que para esta propuesta de gestión, la clave se orientó en primer lugar en el diagnóstico de la situación y el ordenamiento de las tareas, el estudio del área y la planificación de actividades que vinculen aspectos de diferentes ámbitos: logísticos, de RR.HH., de marketing, operativos, financieros, académicos, etc. Pues sólo con una visión integral, que atraviere a toda la institución, se alcanza el entendimiento y la comprensión del panorama encontrado.

Las acciones sugeridas se constituyen como un punto de partida, donde se podrán ir ajustando cada una de ellas de acuerdo a los emergentes encontrados, pues el objetivo de esta propuesta fue poner de manifiesto las diferentes actividades que hacen a las tareas de gestión de un área; sin dejar de mencionar que para las tareas propias de capacitación, existen también enriquecedoras alternativas que permitirán modernizar y acercar a los beneficiarios una institución que acompaña las tendencias tecnológicas y las demandas de formación de la actualidad.

Queda claro que una vez inmersos en las tareas cotidianas del Centro de capacitaciones, las proyecciones futuras abrirán un panorama aún mayor por explorar, sujeto a las exigencias de calidad propias de la gestión del Poder Judicial de Mendoza; de allí el gran desafío que se tiene por delante.



---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Acordadas Poder Judicial de Mendoza:  
14.390 / 14.587 bis / 14.731 / 17.563 / 19.423: "Compromiso con la Comunidad por la Justicia"/  
22.358 "Organigrama Estructura Administrativa Poder Judicial".
- GARAVANO, Germán Carlos y PALMA, Luis María.  
La capacitación judicial en la Argentina.  
Publicado en [www.reformajudicial.jus.gov.ar/materiales/biblio.htm](http://www.reformajudicial.jus.gov.ar/materiales/biblio.htm), 2003.
- LLEDÓ, Pablo y RIVAROLA, Gustavo.  
Gestión de proyectos. Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos. Argentina: Pearson, 2007.
- MARENSI, Inés.  
La capacitación judicial en América. Dossier.
- ROSALES, Pere.  
Estrategia digital. Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia. Barcelona: Deusto, 2010.
- THOMPSON Jr., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. y GAMBLE, John E.  
Administración estratégica. Teoría y casos. México: Mc Graw Hill, 2008.

