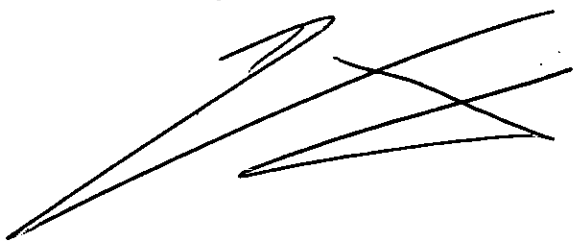


2021

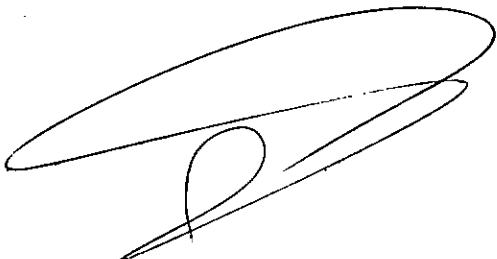
**AMPLIANDO HORIZONTES**

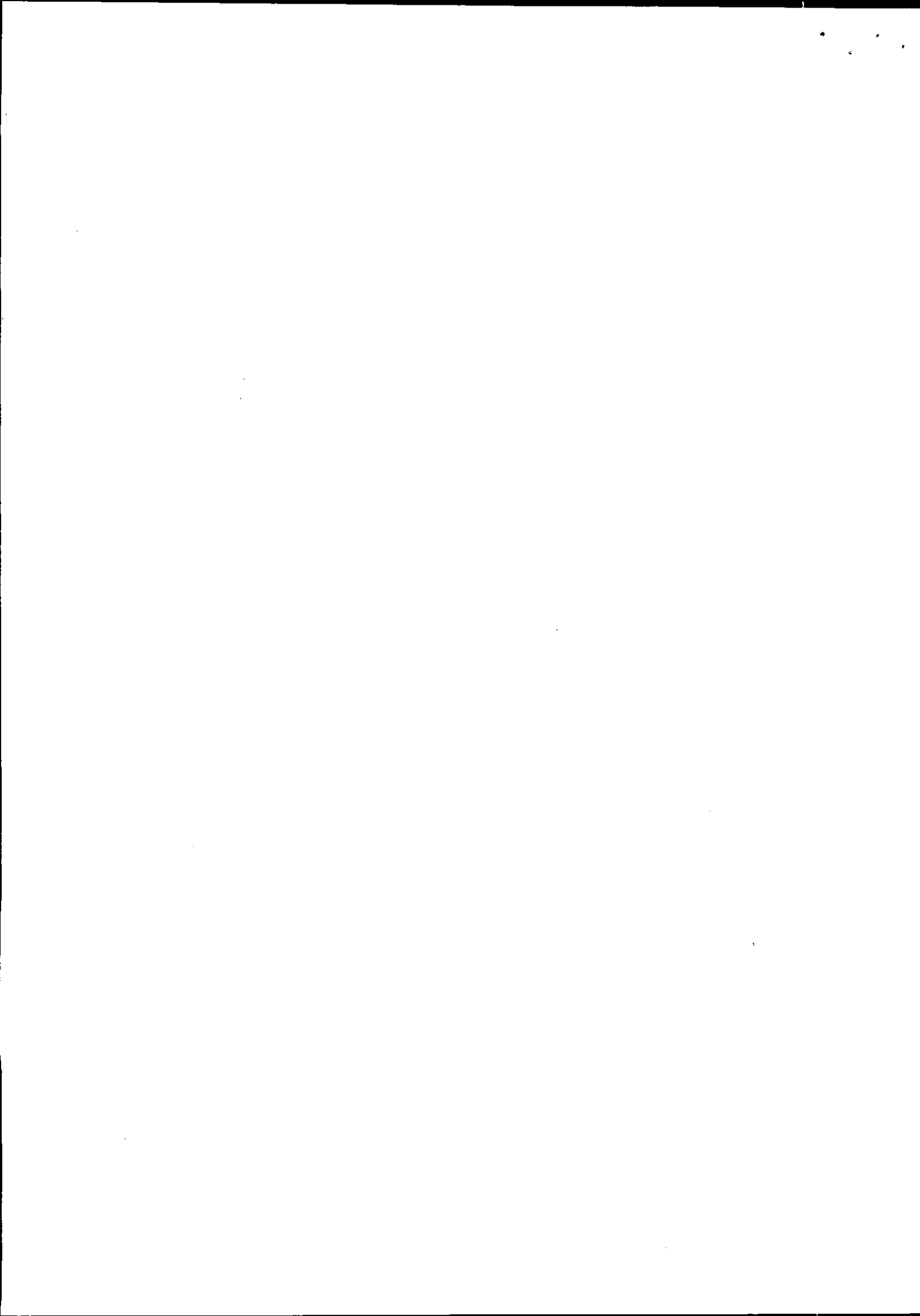
Número de Proyecto: 784.

Puntaje: 6 puntos - Aprobado.

Two handwritten signatures that have been crossed out with a large 'X'.

*Jose Luis*

A handwritten signature.A large, stylized handwritten signature.



## RESUMEN DEL PROYECTO

El Proyecto pretende lograr que el Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales "Manuel A. Saez" sea un centro de referencia y estudios para apoyar y fortalecer al Poder Judicial. La importancia del proyecto radica en la gestión de las actividades de capacitación, estudio, análisis y diálogo que promuevan una efectiva integración y eficientización de los procesos judiciales en Mendoza. El Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) sostiene que para obtener procesos de reforma exitosos, el diseño y la implementación de los cambios se basen en la información empírica y en las experiencias comparadas más positivas y no sobre las meras intuiciones. De esta manera se busca que el sistema judicial se actualice en forma permanente y se adapte a los requerimientos de la sociedad a medida que esta vaya evolucionando con el tiempo beneficiando a todos los ciudadanos, empleados, funcionarios, magistrados y demás personas que integran el sistema judicial.

Es importante que el Centro de Capacitación sea un nexo para motivar, capacitar, concientizar, actualizar a todos los integrantes del Poder Judicial: magistrados, funcionarios, empleados, abogado del foro, estudiantes, etc. y así poder brindar mejores respuestas a la comunidad. En otras palabras el proyecto intentará entonces mostrar cómo gestionar el Centro de capacitación con el fin de desarrollar competencias y habilidades para el óptimo desempeño de las tareas de los integrantes del Poder Judicial.



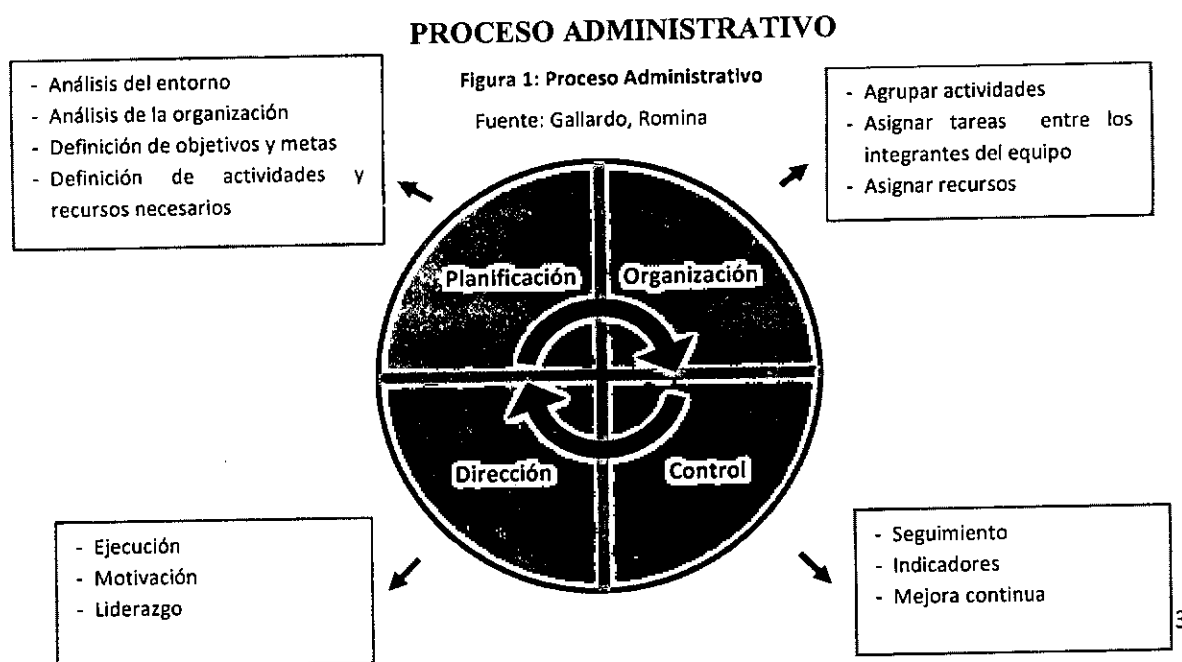
## 1. INTRODUCCIÓN

A continuación, se presentará el proyecto llamado "Ampliando Horizontes" acorde a los lineamientos del CEJA mencionados anteriormente.

En primer lugar es necesario realizar un diagnóstico sobre el funcionamiento del Poder Judicial. El diagnóstico ofrecerá un posicionamiento actual que permitirá definir objetivos y estrategias que conduzcan a eficientizar las futuras acciones a realizar por el Centro de Capacitación. En otras palabras es necesario conocer qué tareas se realizan, quiénes realizan esas tareas y/o cumplen esas funciones y cómo se llevan a cabo. En esta etapa se realizará un análisis del entorno sociocultural. El ambiente sociocultural está conformado por presiones surgidas de la estructura social de un país, una sociedad o de una cultura nacional, entendiendo a dicha estructura como "el ordenamiento de las relaciones entre individuos y grupos de una sociedad" (Jones, G. & George J. 2006). Esto se relaciona con un conjunto de valores que la sociedad considera importantes y las normas de conducta que aprueba o sanciona. Las estructuras sociales difieren sustancialmente entre diversas naciones y varían con el tiempo. La aparición de nuevos valores o modificaciones de los actuales influyen en el comportamiento de la sociedad y generan oportunidades si se los detecta y se los incluye en una estrategia.

## 2. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto estará fundado en la propuesta del siguiente proceso administrativo para la administración del Centro de Capacitación.



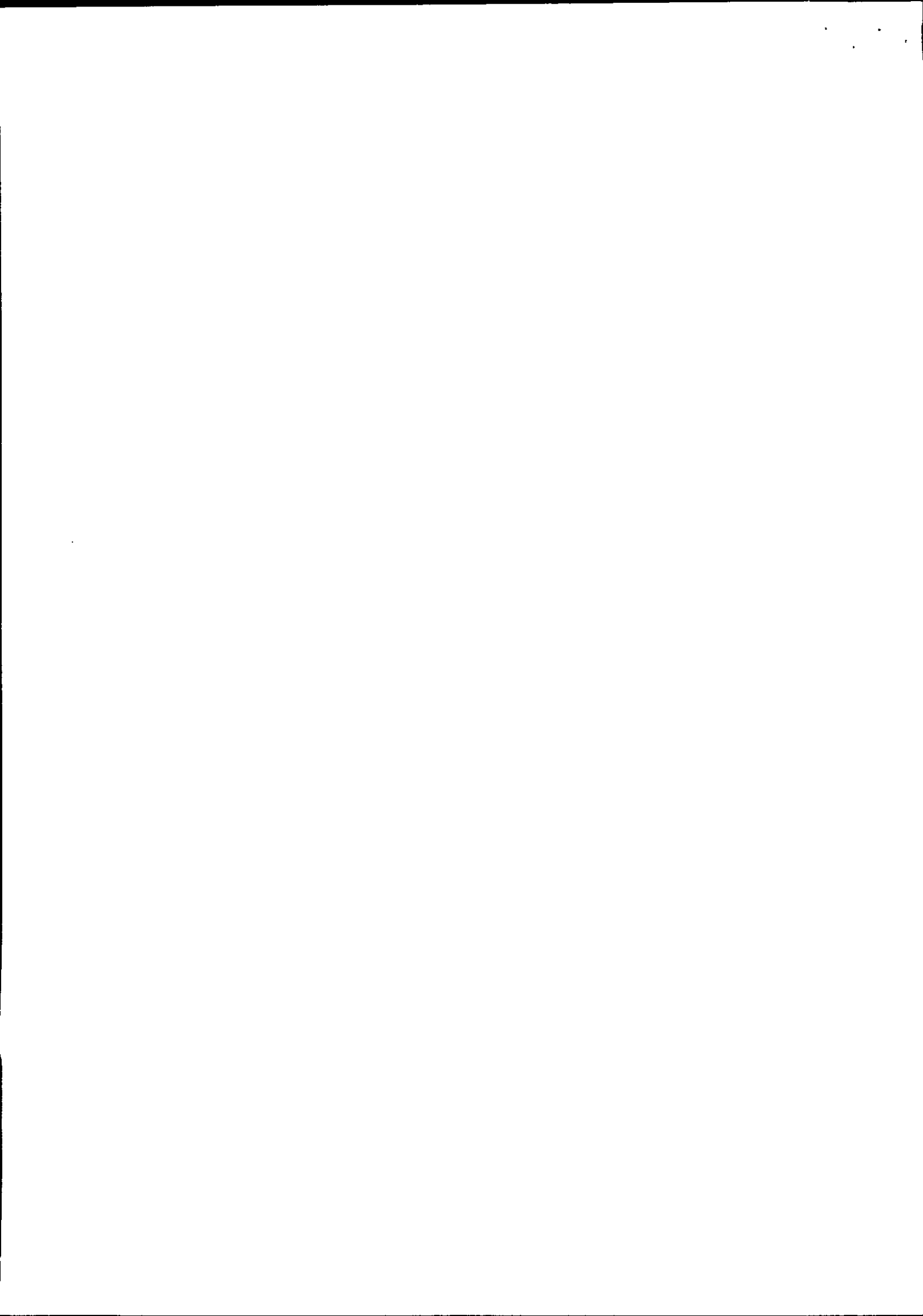


Para alcanzar los objetivos es necesario una adecuada y eficiente planificación, organización, dirección y control. Si bien en el gráfico se observan cuatro etapas claramente diferenciadas, en la práctica todas las etapas se realizan simultáneamente, porque es un proceso continuo y se debe analizar la situación permanentemente para tomar las acciones que sean necesarias, corregir el curso de acción y alcanzar los objetivos planteados.

**A) Planificación:** Meta a la que se quiere llegar en el futuro y la manera de realizarlo. Se definirán los objetivos (propósitos a cumplir en un lapso definido de tiempo) del desempeño futuro y se seleccionarán las actividades y recursos necesarios para alcanzarlos.

A continuación se mencionan los objetivos que se encuentran descriptos como tareas en el perfil del cargo:

- Elaborar los planes de capacitación que responden a las necesidades de capacitación de las diferentes dependencias que involucre a todas las áreas de la institución, y establecer un sistema de recompensa para quienes opten por capacitarse de manera voluntaria.
- Elaborar el presupuesto anual de las actividades de capacitación, en coordinación con la dirección de contabilidad y finanzas, y ejercer el manejo presupuestario.
- Coordinar y administrar programas específicos de acuerdo con objetivos establecidos conforme las políticas y pautas fijadas por la Suprema Corte y, realizar las acciones de seguimiento.
- Diseñar, gestionar y evaluar estrategias interinstitucionales con el objetivo de responder a los objetivos y necesidades de los distintos planes de capacitación que den respuesta a la aplicación práctica de cualquier tipo de modificación.
- Investigar los cambios y nuevas tendencias, leyes, modernización de otros ámbitos con el fin de tomarlos como elementos de entrada para los programas de formación.
- Coordinar la realización de procesos administrativos vinculados con desarrollo de los planes de capacitación.
- Desarrollar instrumentos para evaluar en forma periódica la calidad y el impacto de la capacitación, a fin de mejorar los resultados de los planes y actividades, así como su





correspondencia con las metas, objetivos y necesidades del organismo o institución que también ayuden a agilizar los plazos.

- Promover, desarrollar y coordinar las relaciones entre los diferentes equipos de los programas a través de jornadas, charlas, cursos, etc.
- Diseñar, comunicar y difundir en la página web y/u otros medios las actividades e informaciones que interesan a integrantes del Poder Judicial, otros poderes y ciudadanos en general.
- Ejercer las funciones de Superintendencia en cuanto a mecanismos de control del desempeño de la gestión administrativa del Centro de Capacitación.
- Realizar una memoria anual de las actividades realizadas, personal participante en dichas jornadas y resultados obtenidos.

La ausencia de planificación o una planificación inadecuada, (basada en la definición de objetivos inalcanzables o en una definición que no realiza un análisis integral de las variables del entorno) afectan el sistema y deterioran su desempeño. Por eso en esta etapa es fundamental definir los siguientes aspectos:

- manejo de estados contables y financieros
- estado general de sus instalaciones y estructura
- conocimientos y habilidades de sus empleados
- disponibilidad de recursos

Con esta información sumada al análisis del entorno en el que se encuentra se podrá determinar los objetivos a alcanzar para el próximo año.

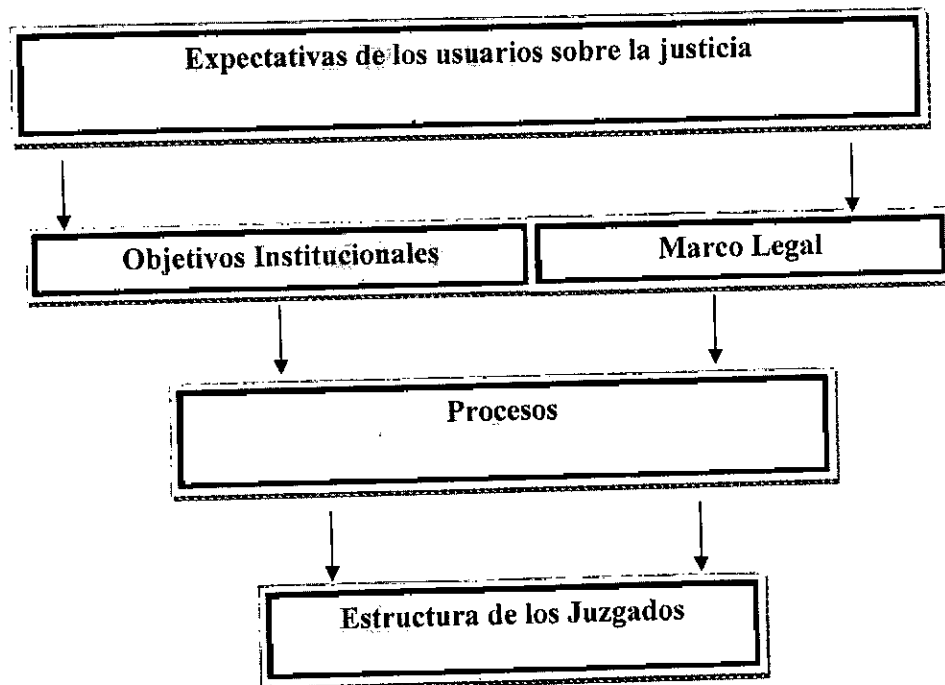
**B) Organización:** en esta etapa se indicará el modo en que se realizarán las actividades para alcanzar los objetivos estipulados en la planificación. Se asignarán, además, las tareas y los recursos necesarios para que se pueda cumplir con los objetivos. En algunos casos se puede solicitar la presencia de un asesor o experto.



También es importante rescatar la importancia de la estructura, es decir la forma en que se organiza el personal y cómo interactúa entre sí y con los usuarios. Los usuarios a su vez dependen de los objetivos y estrategias institucionales y de su marco legal que a su vez dependen de las expectativas de la comunidad acerca de la justicia que quisieran tener.

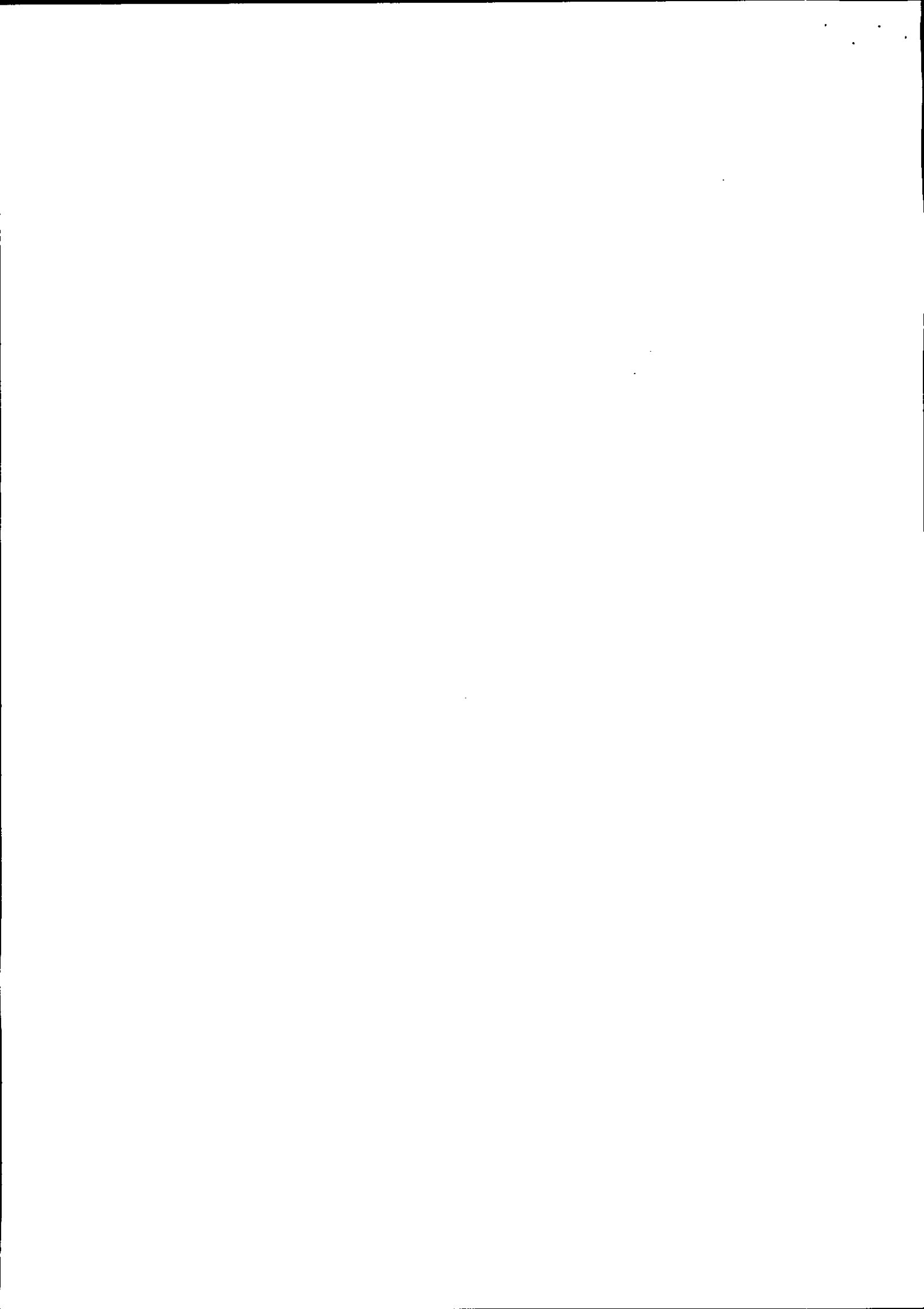
### **Estructura Organizativa**

A continuación, se presenta la estructura organizativa establecida por el CEJA.



*Las decisiones organizacionales importantes no deben valorarse solo por su capacidad de lograr objetivos inmediatos, sino también por su efecto sobre la capacidad de la institución para adaptarse al cambio. (Rosabeth Moss Kantor)*

**C) Dirección:** consiste en mandar, influir y motivar a los integrantes de la organización, para que realicen su mejor esfuerzo y alcancen los objetivos y actividades propuestas en la planificación y organización. Existen muchas formas de motivar a las personas y, si bien es conocido que los incentivos monetarios son interesantes para los empleados, son una estrategia de corto plazo, pues a largo plazo las personas suelen poseer anhelos no monetarios tales como el reconocimiento por la experiencia adquirida, en donde lo monetario pasa a un segundo plano. Es necesario identificar y determinar la mejor manera



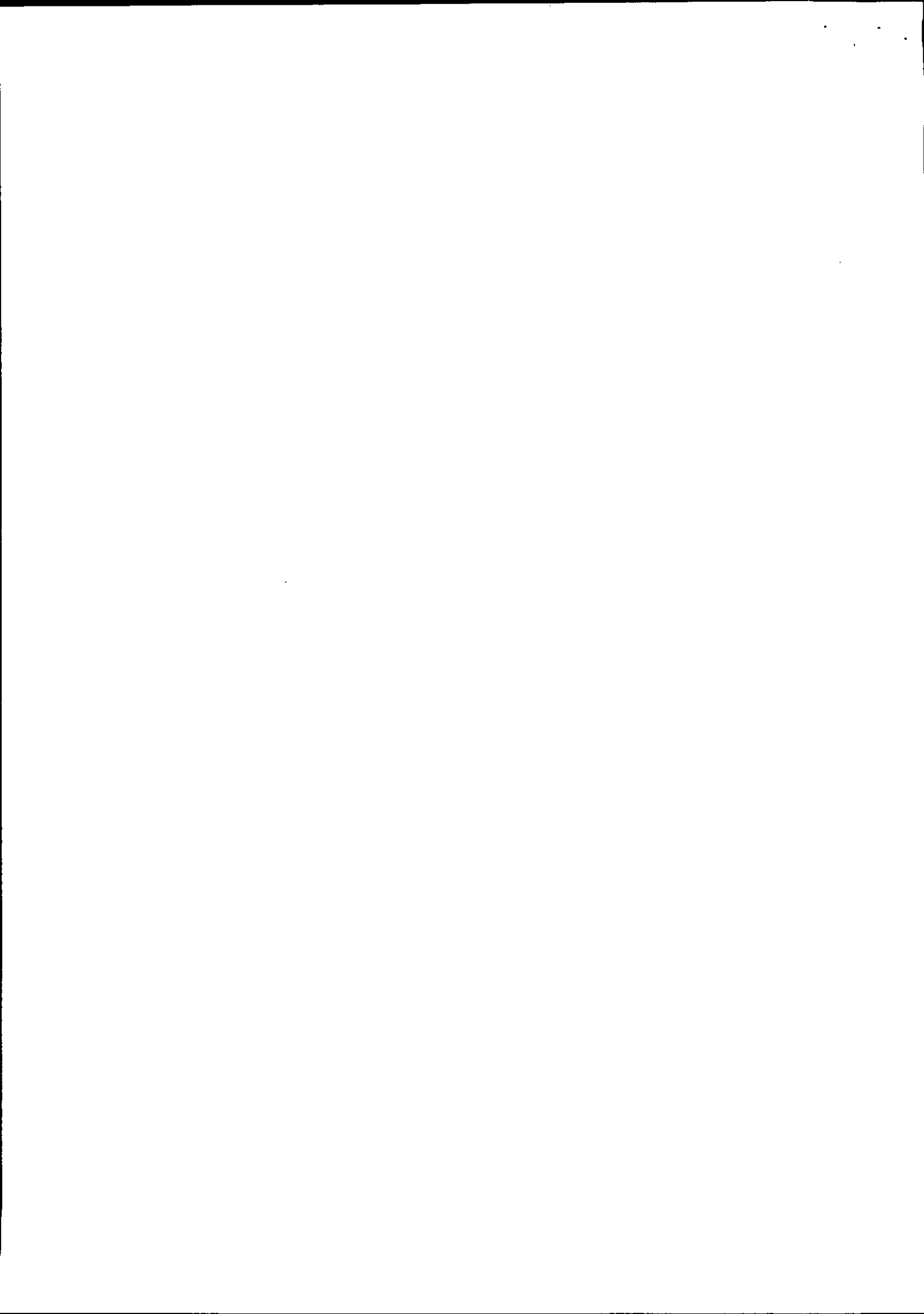
de influir en los empleados y mantener una relación cercana que transmita confianza, seguridad, fomente la comunicación continua con cada uno de ellos.

A su vez el contexto se encuentra atravesado por la cultura organizacional, donde se establece cómo se maneja la información los juzgados, cómo se ejerce la autoridad, qué espacio tienen los conceptos de innovación, disciplina, lealtad y obediencia, entre otros. El Centro de Capacitaciones debe estar en condiciones de responder a los cambios que se presentan en una sociedad. Una de las principales funciones de cualquier cuerpo directivo es analizar constantemente cómo están cambiando los distintos factores del entorno incluidos los procesos de trabajo y la estructura organizacional para adaptarlos a las nuevas condiciones. El desafío consiste entonces en un plan para gerenciar la transformación cultural y desarrollar nuevos modelos de gestión a través de las capacitaciones.

**D) Control:** significa vigilar las actividades de los empleados, para determinar si la organización se dirige hacia la consecución de sus objetivos y, en caso de ser necesario, aplicar, oportunamente, las medidas correctivas convenientes.

Si bien es tradicional que el control sea realizado por el jefe sobre sus subordinados, en la actualidad se considera más importante el desarrollo de la capacidad de autoevaluación junto con una evaluación de desempeño, en donde cada integrante de la organización pueda analizar de manera objetiva si está realizando las actividades de manera correcta o si debe modificar algo para que puedan cumplirse los objetivos planteados. Esto no significa que el jefe no debe tener conocimiento del estado que se encuentra la organización y sus objetivos, sino que debe complementarse con el autodiagnóstico y la corrección. Es importante, además, que se fomente la importancia del esfuerzo en la concreción de los objetivos conjuntos.

En esta etapa se necesitan indicadores y procedimientos estadísticos de control de calidad para la detección temprana de las causas que generan por ejemplo la mora judicial, además se necesitan técnicas de estandarización, métodos de análisis y solución de problemas, rediseño de los procesos, incluyendo especialización y separación de funciones jurisdiccionales, técnicas y administrativas, generar equipos de trabajo, y con las nuevas estructuras y procesos, seguramente será necesario replantear el modelo de perfiles para la capacitación judicial.



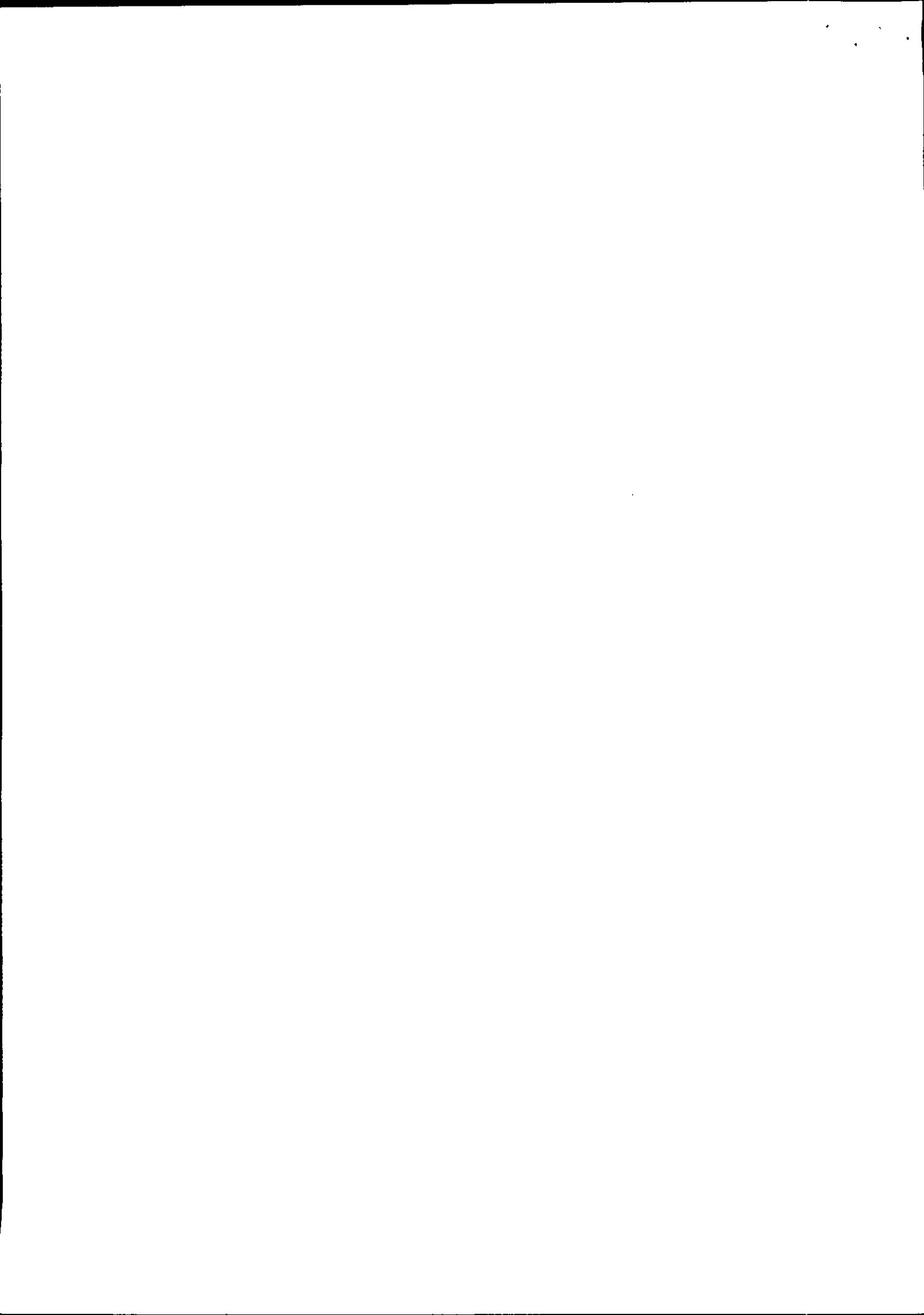
## Objetivos específicos

- ✓ Promover el trabajo con diferentes disciplinas y saberes científicos y tecnológicos para el abordaje de problemáticas de los distintos juzgados.
- ✓ Brindar asesoramiento y capacitación para el diseño e implementación de mejoras en el sistema judicial actual.
- ✓ Organizar Congresos, Seminarios, Cursos de Posgrado y Perfeccionamiento dirigidos a magistrados, funcionarios, empleados judiciales.
- ✓ Propiciar y acompañar el empoderamiento de los diferentes actores públicos y privados para el efectivo cumplimiento de las normas que les otorgan instancias de participación y representación en cuestiones relativas a la justicia.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con organizaciones y actores académicos, gubernamentales o privados, nacionales o extranjeros con miras a fortalecer el perfeccionamiento de los miembros del poder judicial, como así también la gestión de proyectos conjuntos.
- ✓ Asesorar o propiciar el fortalecimiento de procesos, herramientas y tecnologías de gestión para la evaluación y vigilancia permanente de las actividades judiciales.
- ✓ Trabajar en forma conjunta con la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional (UTYDI).

Además, el Proyecto contemplará el tema de la Responsabilidad Social <sup>1</sup> que hace referencia a la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad poseen al momento de decidir y obrar -individualmente o como miembros de algún grupo- en orden a asumir el impacto que sus acciones poseen, tanto entre sí, como para la sociedad y el conjunto de la vida. De ahí la relevancia de la palabra "Accountability" entendida como "Responsabilidad de la que hay que dar cuenta por el lugar que se ocupa". Es muy importante que el Estado promueva el Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. El Poder Judicial podría sumarse a la iniciativa de la Universidad Nacional de Cuyo en el proyecto *UNCUYO Separa* que busca y, a corto plazo, realizar un tratamiento integral de los residuos producidos en la Universidad por medio de la separación, clasificación y posterior reciclado. De

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> Responsabilidad Social Corporativa. Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Versión On line (Consultado 10 de Agosto 2017). [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa).





esta manera, se podrá reducir al 50 por ciento la cantidad de basura producida, que se estima en una tonelada diaria, y que su disposición final es el vertedero controlado en El Borbollón.

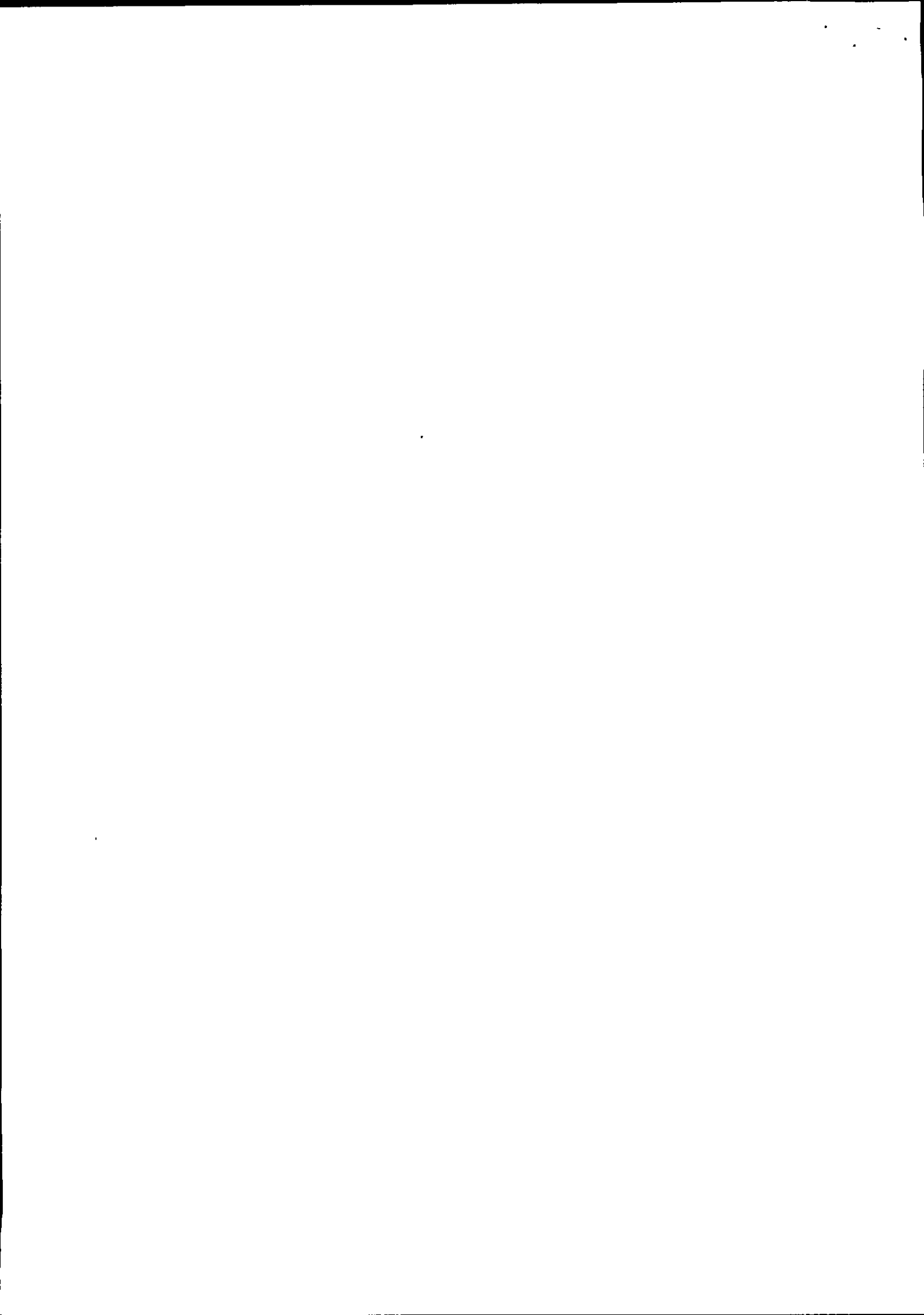
La Responsabilidad Social podría enfocarse también en bajar la litigiosidad que tiene la provincia de Mendoza buscando mediadores en el ámbito laboral, oralidad en los procesos, digitalización e informatización de expedientes para agilizar plazos, eliminar papel y, de esta manera, contribuir con el medio ambiente a través de un sistema de justicia sustentable.

Otro punto a tener en cuenta para abordar en el Centro de Capacitación son las Reglas de Brasilia<sup>2</sup> que tienen como objetivo garantizar las condiciones de acceso efectivo a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad, sin discriminación alguna, englobando el conjunto de políticas, medidas, facilidades y apoyos que permitan a dichas personas el pleno goce de los servicios del sistema judicial. Se recomienda la elaboración, aprobación, implementación y fortalecimiento de políticas públicas que garanticen el acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad. Se consideran en condición de vulnerabilidad aquellas personas que, por razón de su edad, género, estado físico o mental, o por circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales, encuentran especiales dificultades para ejercitar con plenitud ante el sistema de justicia los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico.

La eficacia de las presentes Reglas está directamente ligada al grado de colaboración entre sus destinatarios. La determinación de los órganos y entidades llamados a colaborar depende de las circunstancias propias de cada país, por lo que los principales impulsores de las políticas públicas deben poner un especial cuidado tanto para identificarlos y recabar su participación, como forma de mantener su colaboración durante todo el proceso. Se destaca la importancia de que el Poder Judicial colabore con los otros Poderes del Estado en la mejora del acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad.

---

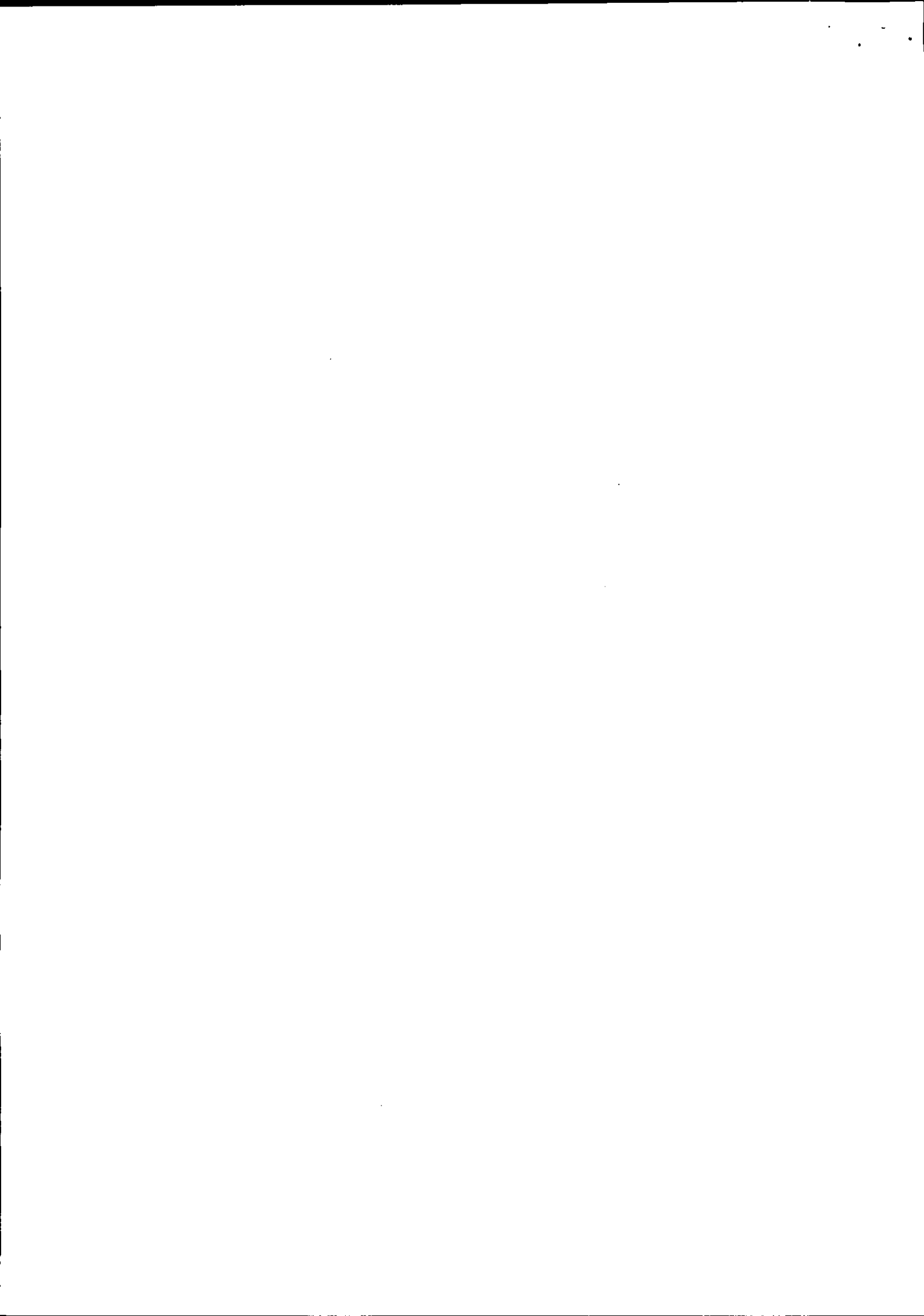
1) <sup>2</sup> REGLAS DE BRASILIA sobre acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad - XIV Cumbre Judicial Iberoamericana – 2008.



## **Adaptación de las medidas destinadas a fomentar la efectividad de las Reglas de Brasilia aplicadas al Poder Judicial de Mendoza**

Las medidas desarrolladas a continuación están destinadas a fomentar la efectividad de las reglas de Brasilia aplicadas al Poder Judicial en Mendoza proyectando alcanzar un excelente nivel de estudio e investigación en el Centro de Capacitación.

- **Cooperación internacional:** promover la creación de espacios que permitan el intercambio de experiencias entre los distintos países. Estos espacios de participación pueden ser sectoriales. En estos espacios podrán participar representantes de las instancias permanentes que puedan crearse en cada uno de los Estados. Es necesario que las organizaciones internacionales y agencias de cooperación continúen brindando su asistencia técnica y económica en el fortalecimiento y mejora del acceso a la justicia y tengan en cuenta el contenido de estas reglas en sus actividades, y lo incorporen, de forma transversal, en los distintos programas y proyectos de modernización del sistema judicial en que participen.
- **Investigación:** promover la realización de estudios e investigaciones en colaboración con instituciones académicas y universitarias.
- **Nuevas tecnologías:** procurar el aprovechamiento de las posibilidades que ofrezca el progreso técnico para mejorar las condiciones de acceso a la justicia, especialmente de las personas en condición de vulnerabilidad.
- **Trabajo interdisciplinario:** es necesario que se trabaje en forma interdisciplinaria con los distintos fueros. Por ejemplo, Fuero penal y familia deben trabajar de modo coordinado ya que muchas veces aquel desconoce los registros de las medidas adoptadas por este. A su vez, los juzgados de familia intentan proteger a la víctima, pero no poseen acceso al proceso penal que solo busca la sanción del hecho punible.
- **Manuales de buenas prácticas sectoriales, cursos, debates, jornadas y foros:** elaborar instrumentos que recojan las mejores prácticas en cada uno de los sectores de la justicia adaptándolo a las circunstancias propias de cada grupo según las necesidades previamente



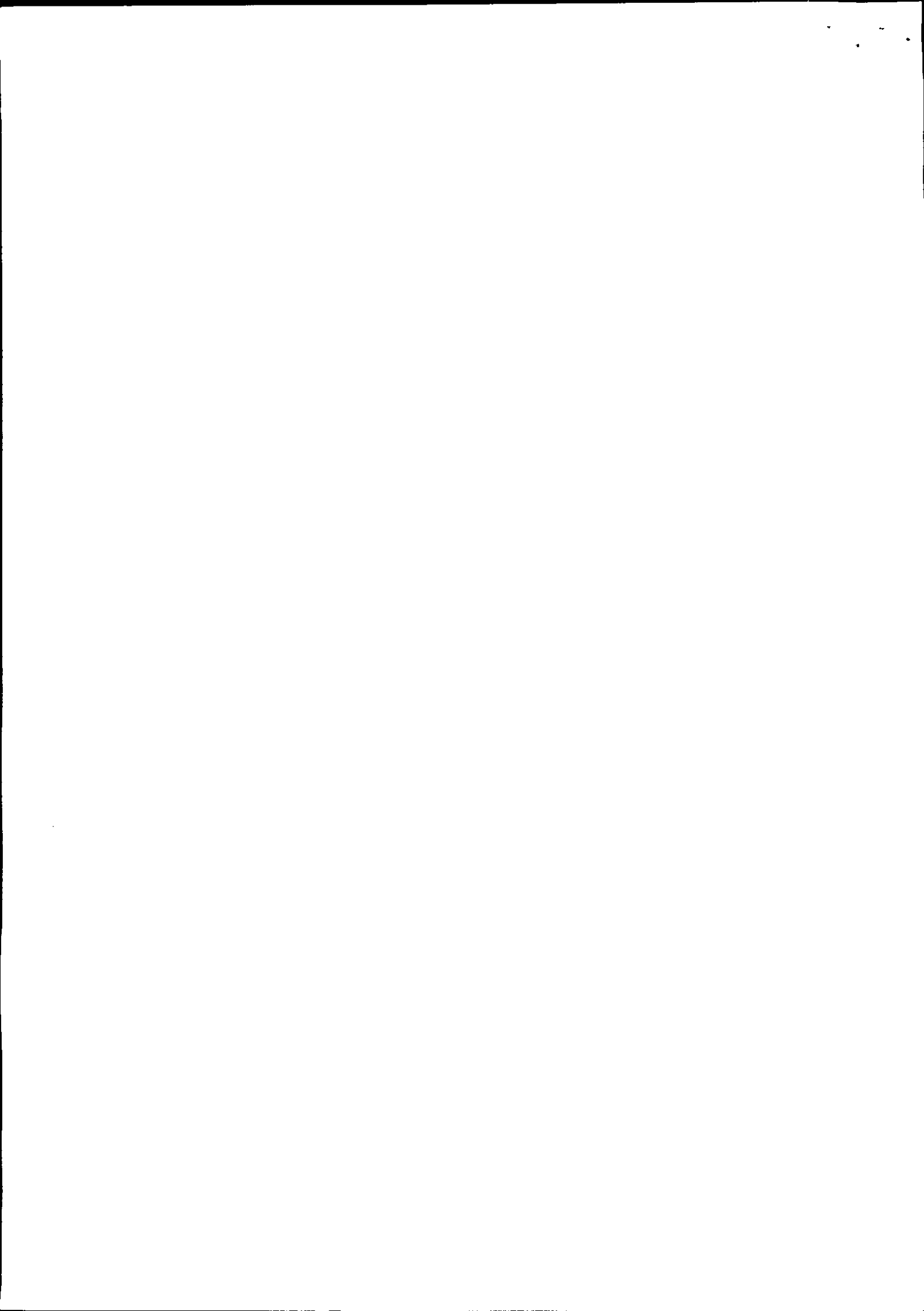
detectadas. Por ejemplo algunos de los temas relevantes que podrían ser tratados son: violencia de género, personas en condiciones de vulnerabilidad, estrés laboral, etc.

### 3. CONCLUSIÓN

El proyecto "Ampliando Horizontes" pretende que el Centro de Capacitaciones trabaje en forma conjunta y coordinada con la UTYDI a partir de las necesidades evaluadas interdisciplinariamente. Dichas necesidades surgirán del diagnóstico de la situación actual que cada Fuero (penal, administrativo, familia, laboral, etc.) requiera y se concretarán en la elaboración de las propuestas específicas.

Además, "Ampliando Horizontes" comprometerá a todos los actores del sistema judicial a dictar capacitaciones y asesoramiento a la comunidad. Asimismo, el proyecto propone la creación de espacios de comunicación internacional; la promoción de investigaciones en comunión con instituciones académicas del medio; la promoción y desarrollo de nuevas tecnologías que favorezcan las condiciones de acceso a la justicia, especialmente, de la población vulnerable; y, finalmente, la elaboración de instrumentos que recojan las prácticas de los diferentes sectores del sistema judicial.

De esta manera, el proyecto satisface los lineamientos principales del CEJA, las Reglas de Brasilia y de Responsabilidad Social al buscar la mejora, actualización permanente y adaptación del sistema judicial a los requerimientos de la sociedad. En otras palabras, "Ampliando Horizontes" propone, por una parte, un beneficio –aunque también un compromiso– a todas las personas que administran e imparten justicia y, por otra parte, un beneficio a los ciudadanos que acceden a la justicia en búsqueda de una solución a un problema determinado.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Sistemas Judiciales: Una perspectiva integral sobre la administración de la justicia. Gestión Judicial y Administración de Tribunales. Publicación semestral del CEJA-Año 3. N° 5- (2003).
- 2) Sistemas Judiciales: Una perspectiva integral sobre la administración de la justicia. Gobierno Judicial. Publicación semestral del CEJA-Año 5. N° 10- (2006).
- 3) CEJA-JSCA. Organizado por gíz (Deusche Gesellschaft Internationale Zusammenarbeit) (2013). Aportes para un diálogo sobre el acceso a la justicia y reforma civil en América Latina.
- 4) BERBEL, C; DIAS EZEQUIEL; GALLARDO R, Material del Módulo de Administración, Ingreso 2017. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo.
- 5) REGLAS DE BRASILIA sobre acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad - XIV Cumbre Judicial Iberoamericana – 2008.

