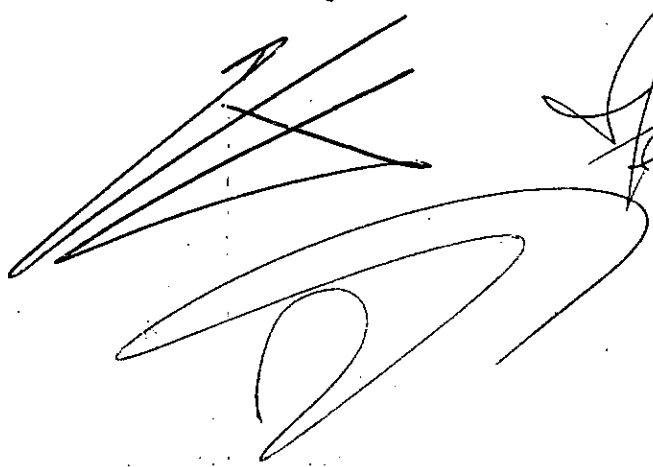


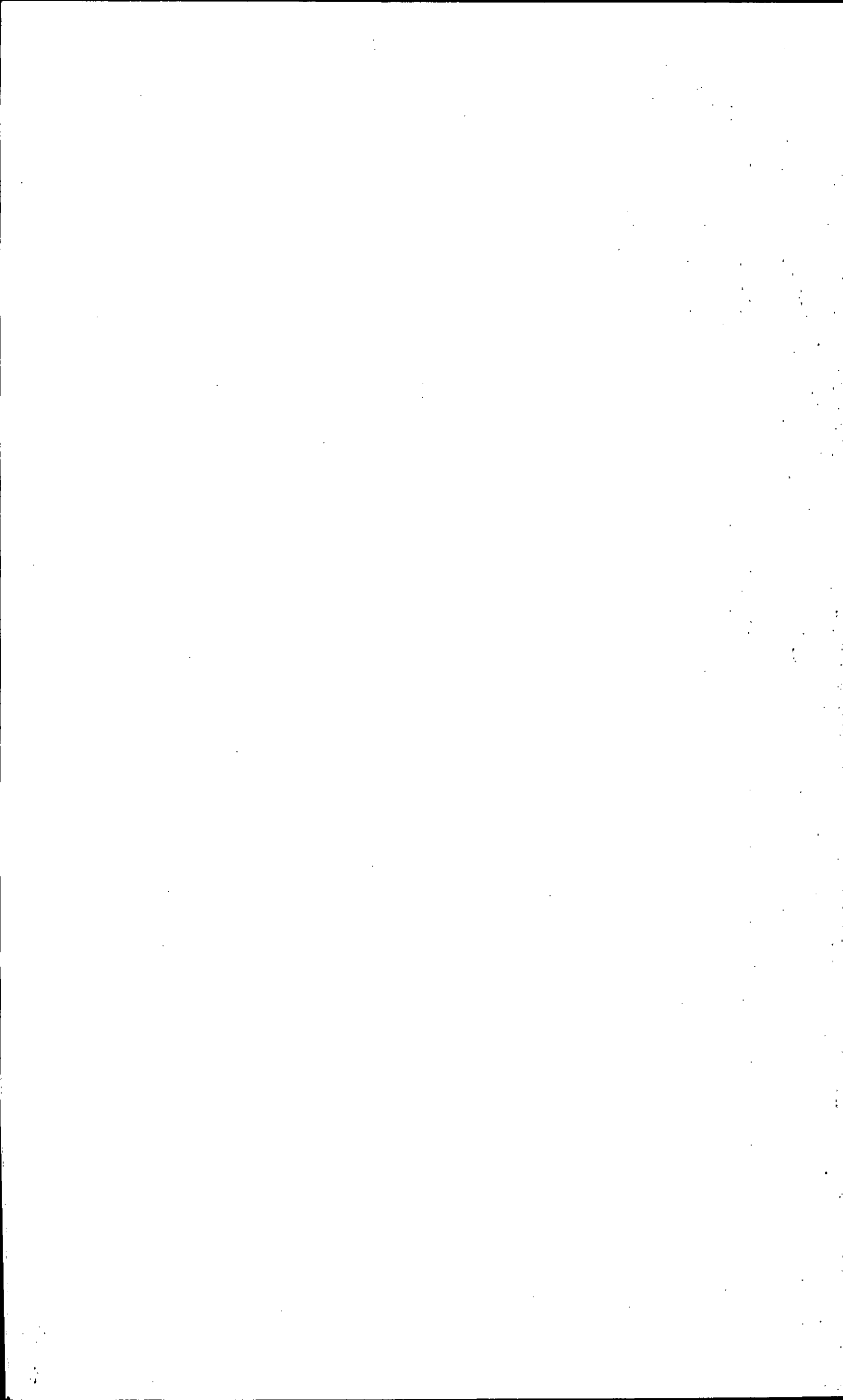
786

PLAN ESTRATÉGICO
MODERNIZACIÓN Y GESTIÓN
DE CALIDAD DEL CENTRO DE
CAPACITACIÓN MANUEL A.
SAEZ – PODER JUDICIAL DE
MENDOZA

Número de Proyecto: 786.

Puntaje: 6 puntos - Aprobado.





I. RESUMEN DE LA PROPUESTA

A partir del compromiso asumido del Poder Judicial de Mendoza con la sociedad, ha ido implementando serias políticas de mejora institucional, orientadas a la satisfacción de sus usuarios con el servicio de administración de justicia.

Además, se han ido produciendo cambios en el contexto, que afecta en las formas de trabajar en el Poder Judicial.

Para lograr la satisfacción de los usuarios y la adaptación a los cambios contextuales, es necesario por supuesto, mejorar continuamente el desempeño organizacional, para lo cual es fundamental mejorar el desempeño de los empleados.

En ello, el Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales Manuel A. Saez, cumple un rol trascendental, a través de las capacitaciones brindadas para mejorar las habilidades y competencias de los integrantes del Poder Judicial.

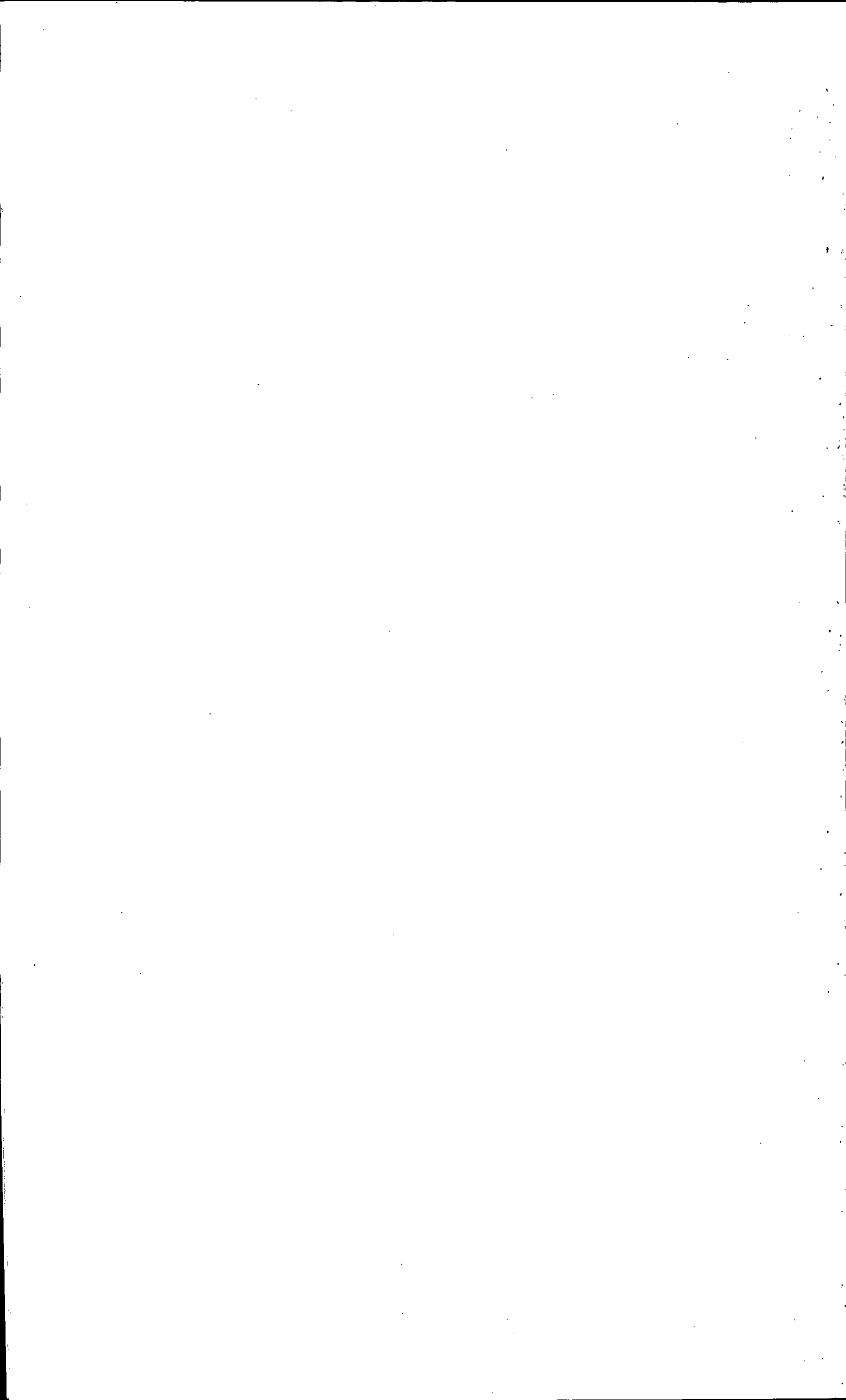
Luego de un análisis situacional y contextual del Poder Judicial de Mendoza y del Centro de Capacitación, a fin de mejorar continuamente el funcionamiento de este último, la presente propuesta de trabajo hace hincapié en tres Ejes de Gestión:

Eje 1) Planificación Estratégica; incluye la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad en los términos de la Norma ISO 9001:2015; la aplicación de la herramienta Benchmarking y la implementación de mecanismos de medición del nivel de satisfacción de los usuarios externos.

Eje 2) Modernización Tecnológica; abarca el desarrollo de un software de gestión de capacitaciones y un softwares de gestión de la calidad.

Eje 3) Planificación de Capacitaciones; pretende la planificación objetiva de las capacitaciones, estableciendo Planes anuales integrales de capacitación, a través de encuestas de necesidades de capacitación y de medición del nivel de satisfacción de los usuarios del servicio de capacitaciones.

Eje 4) Gestión del personal del Centro de Capacitación; busca la conformación de un equipo interdisciplinario a fin de ejecutar eficientemente la presente propuesta de trabajo; además de optimizar el desempeño del equipo y mantener un buen clima laboral.



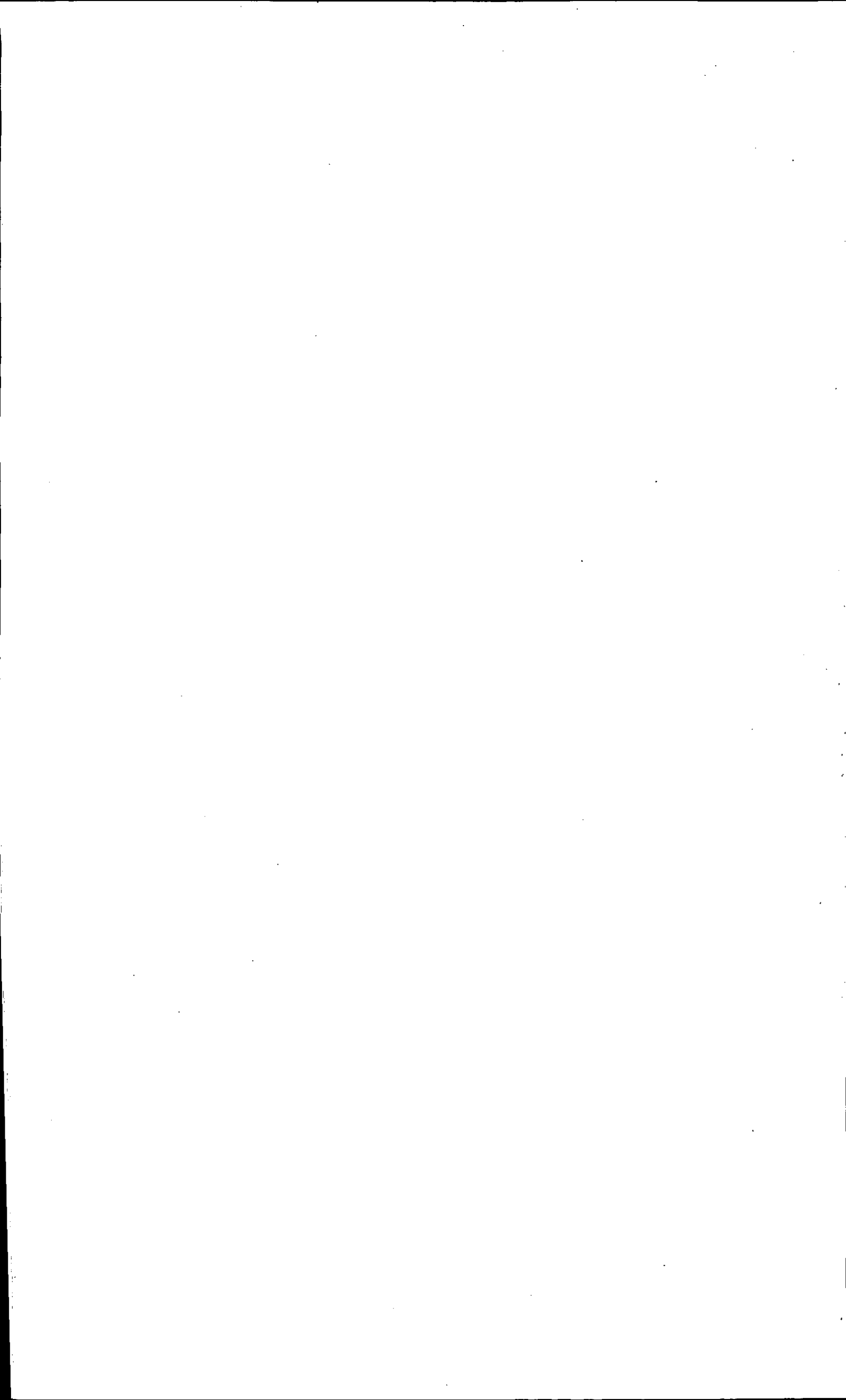
II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

II.1. Diagnóstico situacional del Poder Judicial en general

A partir del año 2006, por medio de la Acordada N° 19.423, el Poder Judicial de Mendoza asume el *compromiso con la comunidad por la justicia*, en adhesión a la Carta Compromiso con el Ciudadano del Gobierno de Mendoza, asentándose en tres postulados básicos: evaluación interna y externa; transparencia en los procedimientos y en el acceso a la carrera judicial y determinación de metas y objetivos de eficiencia controlables. A partir de allí comenzó a visualizarse en este organismo jurisdiccional, la implementación de serias políticas de *modernización tecnológica* en forma progresiva, con el objetivo de mejorar el servicio al ciudadano, de hacerlo más ágil y efectivo. Esto ha permitido reducir los plazos de respuesta a las demandas sociales o bien, ante el gran incremento de las mismas se han mantenido esos tiempos en forma lineal.

El *proceso modernizador en el PJ*, abarcó las siguientes *medidas*, entre muchas otras: La *implementación de la "notificación electrónica"*, en distintos fueros (Civil, Laboral, Familia, áreas administrativas, notificación electrónica a profesionales matriculados); *Publicidad de las resoluciones*: en la página web del PJ; Publicación de *Movimientos de expedientes* en el portal del PJ; Publicación de resoluciones y Acordadas administrativas en *Digesto Administrativo Público*; *Sistema de Comunicaciones Electrónicas Administrativas*; *Sorteo de distribución de causas* mediante un programa informático; *Sistema de concurso público para ingreso al PJ: Oficios electrónicos entre Tribunales*; *Aula Virtual*: la cual brinda capacitación a Magistrados, Funcionarios, personal técnico y administrativo y de maestranza y servicios, a través de un entorno virtual de enseñanza-aprendizaje; *Proyectos de Modernización del Poder Judicial y de la Dirección de Registros Públicos y Archivo Judicial de Mendoza, financiados por el Banco Mundial*.

Además, se han realizado las siguientes acciones promoviendo una justicia cercana a la comunidad, moderna, transparente e independiente y para fortalecimiento y modernización judicial: *Implementación progresiva de la Gestión Judicial Asociada*, en los Juzgados en lo civil y en los Juzgados Tributarios; *Oralidad Efectiva en Procesos de Conocimiento Civiles y Comerciales*; *Sistema de Gestión de Expedientes IURIX*; *Política de transparencia y de acceso a la información al ciudadano*: implementación del Sistema de Agenda de Audiencias.



Por otra parte, la implementación del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación ha significado una modificación importante en las formas de trabajar en las distintas oficinas judiciales, produciéndose además la inminente implementación del futuro Código Civil Procesal de Mendoza impulsado por el Poder Ejecutivo y la Suprema Corte de Justicia.

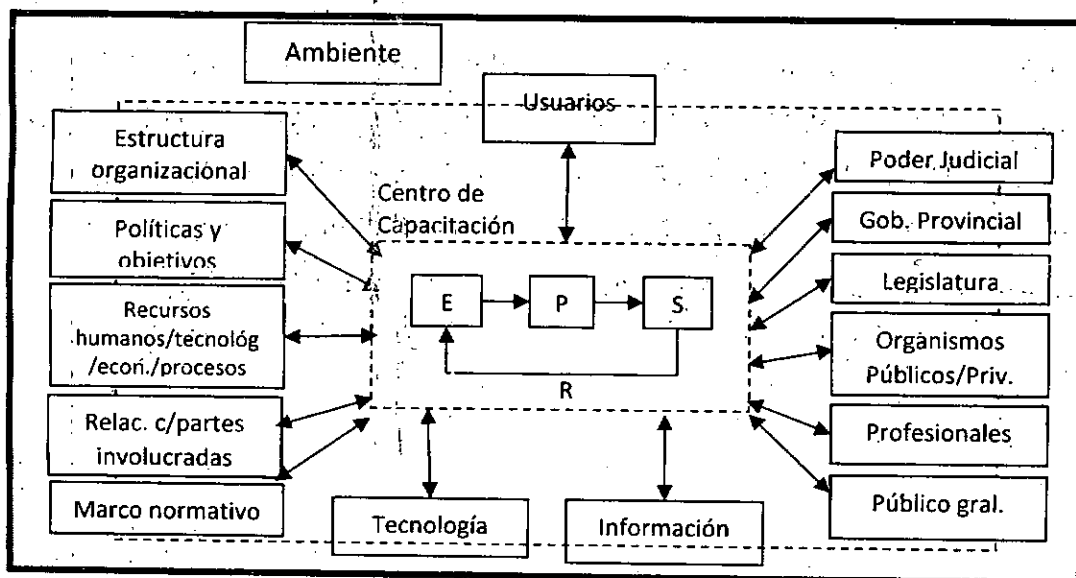
II.2. Diagnóstico situacional del Centro de Capacitación Manuel A. Saez

Para lograr detectar oportunidades de mejora, es necesario comprender la organización: su estructura, su contexto, sus partes interesadas, entre otros.

El Centro de Capacitación es una organización pública estatal que depende jerárquicamente del Coordinador General del Centro de Capacitación, Suprema Corte de Justicia y tiene sede en la Ciudad de Mendoza, sin perjuicio de las actividades que realiza en toda la Provincia y ejerce manejo presupuestario.

Su planta de personal está compuesta por cuatro empleados de planta del Poder Judicial: una Profesora de nivel inicial, una Diseñadora Gráfica, un Licenciado en Informática con especialización en Coaching y una auxiliar administrativa.

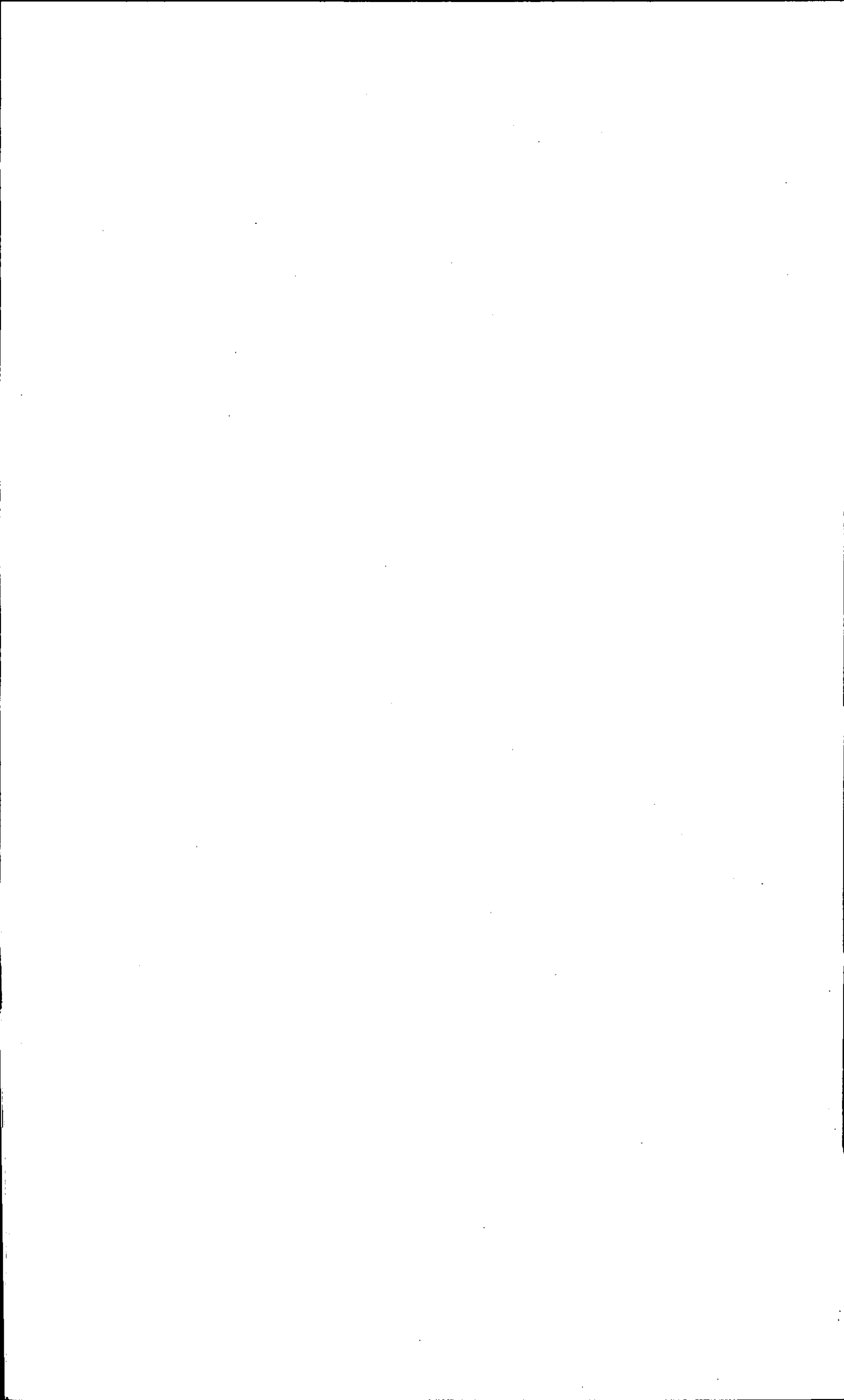
Toda organización está influenciada por cuestiones externas e internas que afectan sus objetivos y su capacidad para lograr los resultados previstos. Por lo tanto, es necesario conocer el contexto organizacional para establecer objetivos realistas y alcanzables. En un análisis introductorio podemos establecer el siguiente contexto del Centro de Capacitación Manuel A. Saez:





Podemos complementar el estudio de contexto, con la detección de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (herramienta FODA), que como primera aproximación sería lo siguiente:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal existente calificado. - Recaudación y administración de fondos presupuestarios propios. - Estabilidad laboral. - Cordialidad en el trato hacia otros compañeros, superiores y usuarios externos. - Compromiso y responsabilidad. - Trabajo en equipo. - Incorporación de tecnología. - Apoyo de la Suprema Corte de Justicia. - Portal web institucional - Apoyo en la organización y coordinación de capacitaciones organizadas por otras dependencias judiciales. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de conformación de un equipo interdisciplinario integral. - Falta de mecanismos de medición para el control de gestión. - Ausencia de una cultura de calidad y de un sistema de gestión. - Falta de mecanismos de detección de necesidades de capacitación. - Falta de definición de planes integrales de capacitación, sólo actividades previstas todos los años (como Foros) - Falta de definición de objetivos claros. - Falta de herramientas modernas de gestión. - Escasez de capacitación en la aplicación de los conocimientos teóricos en la práctica jurisdiccional. - Falta de capacitación destinada al sector administrativo del Poder Judicial (sólo se brinda sobre Liderazgo a través de la técnica de coaching ontológico).
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convenios de intercambio con otros organismos de enseñanza. - Asistencia de organismos externos. - Tendencia a la implementación del Gobierno Digital, a nivel nacional y provincial. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restricción presupuestaria del Poder Judicial. - Resistencia al cambio de usuarios. - Tamaño organizacional del Poder Judicial muy grande, con una planta de personal con diversos perfiles e integrada por: Magistrados, Personal



<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tecnologías. - Buena relación con otras dependencias del Poder Judicial y con organismos externos. - Mayor profesionalización de la oferta de trabajo y de la planta de personal del Poder Judicial. - Modificaciones permanentes en el cuerpo normativo, destacándose en la actualidad la implementación del nuevo CCCN y futura implementación del nuevo Código Procesal Civil de Mendoza. - Incorporación de nuevos sistemas de gestión en el Poder Judicial (por ej.: Sistema de Gestión de Audiencias). - Motivación para capacitaciones del personal administrativo, dado por la posibilidad de obtener puntaje, el pago de adicionales por títulos de grado, postgrado y bloqueo de títulos, mejora en las posibilidades de acceso a cargos superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> técnico y administrativo (auxiliares administrativos, funcionarios y funcionarios equiparados a magistrados), Personal de maestría y servicios, Choferes. - Gran diversidad en los procesos organizacionales. - Funcionamiento como compartimentos estancos entre el Centro de Capacitación y el Aula Virtual. - Desigualdad de oportunidades en la participación de concursos de antecedentes y oposición, debido a la experiencia laboral de quienes trabajan en las oficinas de los cargos a concursar. - Sistema de puntaje inadecuado (donde no se tiene en cuenta el tipo de capacitación sino sólo la duración de cada uno). - Escasez de capacitaciones integradoras sobre las prácticas de cada fuero o sector del Poder Judicial.
--	--

III. OBJETIVOS

Objetivo General: Garantizar un sistema de capacitaciones con criterios de eficiencia, eficacia y calidad, a fin de optimizar las competencias y habilidades de los integrantes del Poder Judicial y de esta manera mejorar el desempeño organizacional.

Objetivos Específicos:

- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad y modernización tecnológica en el Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales Manuel A. Saez, a fin de mejorar continuamente su desempeño.



El Poder Judicial de Mendoza se caracteriza por sus tareas con un alto grado de tecnicismo y complejidad, por adoptar un sistema de mejora continua, implantando nuevas TICs y encontrándose en constante cambio en pos de la modernización y el desarrollo, orientándose a lograr la satisfacción del usuario en el servicio de administración de justicia. Por lo cual es fundamental contar con personal competente, con las habilidades y conocimientos técnicos requeridos, con actitud proactiva y favorable al cambio, con compromiso organizacional y aspiraciones de superación personal y profesional, que permita mejorar el desempeño organizacional.

En la búsqueda de la consolidación de un modelo orientado a los resultados, el Centro de Capacitación Manuel A. Saez debe planificar las actividades de capacitación y formación conforme a las necesidades y posibilidades de sus usuarios.

Hoy en día las organizaciones apuestan cada vez más a la modernización y a la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continua (en adelante SGC). La adopción de un SGC es una decisión estratégica que permite mejorar el desempeño global de la organización y facilita las iniciativas de desarrollo sostenible.

Siendo el Centro de Capacitación una de las dependencias clave para la mejora en las habilidades, competencias y desempeño de los empleados judiciales, es fundamental profundizar la implementación

6

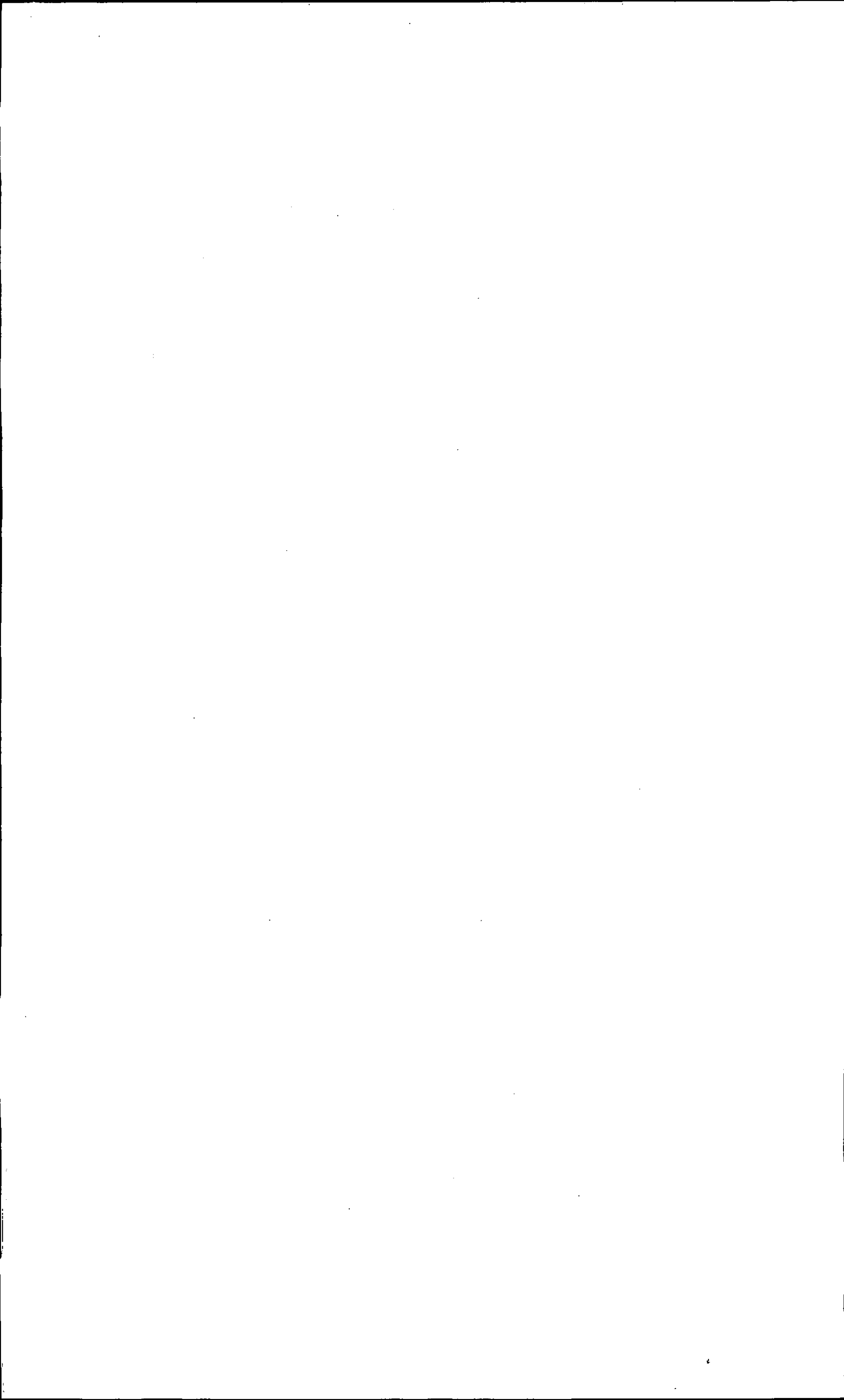
El Poder Judicial de Mendoza se caracteriza por sus tareas con un alto grado de tecnicismo y complejidad, por adoptar un sistema de mejora continua, implantando nuevas TICs y encontrándose en constante cambio en pos de la modernización y el desarrollo, orientándose a lograr la satisfacción del usuario en el servicio de administración de justicia. Por lo cual es fundamental contar con personal competente, con las habilidades y conocimientos técnicos requeridos, con actitud proactiva y favorable al cambio, con compromiso organizacional y aspiraciones de superación personal y profesional, que permita mejorar el desempeño organizacional.

En la búsqueda de la consolidación de un modelo orientado a los resultados, el Centro de Capacitación Manuel A. Saez debe planificar las actividades de capacitación y formación conforme a las necesidades y posibilidades de sus usuarios.

Hoy en día las organizaciones apuestan cada vez más a la modernización y a la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continua (en adelante SGC). La adopción de un SGC es una decisión estratégica que permite mejorar el desempeño global de la organización y facilita las iniciativas de desarrollo sostenible.

Siendo el Centro de Capacitación una de las dependencias clave para la mejora en las habilidades, competencias y desempeño de los empleados judiciales, es fundamental profundizar la implementación

6



de TIC's y la adopción de un sistema de gestión moderno y de esta manera mejorar continuamente su funcionamiento adaptándose a los cambios contextuales cada vez más vertiginosos, en beneficio de sus usuarios.

V. PROPUESTA DE TRABAJO

Mi propuesta de trabajo está dividida en cuatro grandes Ejes de Gestión: Planificación Estratégica, Modernización tecnológica, Planificación de Capacitaciones y Gestión del personal del Centro.

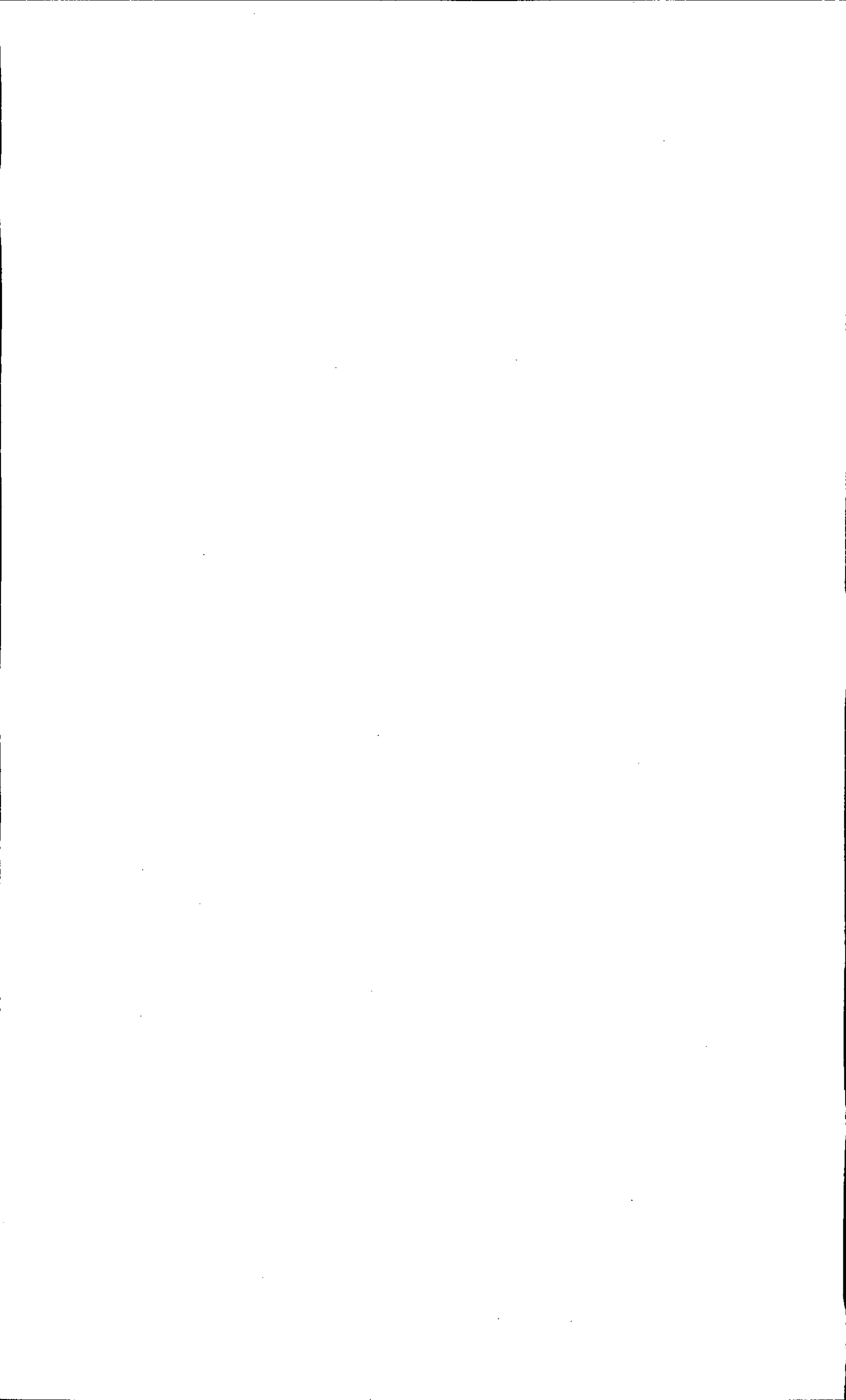
Una vez ocupado el puesto de Secretario Administrativo del Centro, elaboraré los proyectos específicos de cada Eje de Gestión de una forma más exhaustiva, los cuales incluirán el siguiente contenido: Introducción; Presentación; Justificación; Objetivos; Descripción; Plazo de ejecución; Resultados esperados; Conclusión.

Eje 1) Planificación Estratégica

- *Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales, en los términos de la Norma ISO 9001:2015:* La implantación de sistemas de calidad permite mejorar los procesos, reducir los plazos y los costos; mejorar el clima laboral, incrementar la satisfacción de los usuarios internos y externos. La norma ISO 9001:2015 adopta el sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Para la ejecución del presente Eje, será necesario contar con un especialista en gestión de la calidad y se podrá solicitar asistencia a la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional. Una vez implementado la totalidad del sistema, podrá contratarse un organismo de certificación a fin de lograr la certificación en la Norma ISO 9001:2015.

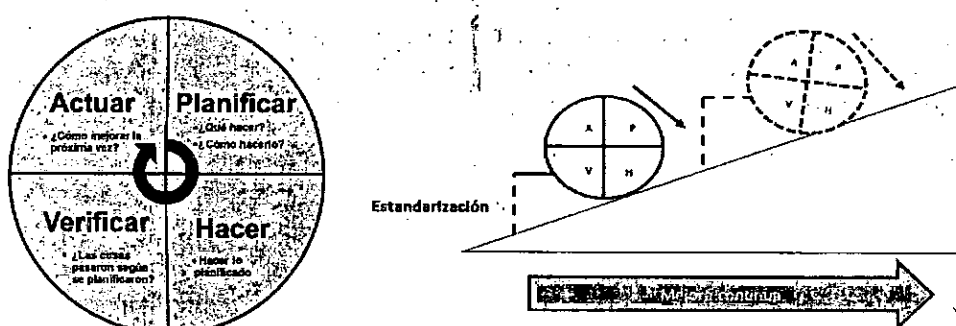
En términos generales, se efectuará un diagnóstico exhaustivo de la organización, estableciendo las brechas con la Norma ISO 9001:2015, para luego planificar y cumplimentar los requisitos de la Norma. Asimismo, se determinarán los mecanismos de medición y control y la definición de los indicadores siguiendo el siguiente esquema: *Indicadores de eficiencia:* permitirán evaluar la gestión en base a la optimización de los recursos. *Indicadores de eficacia:* permitirán evaluar la calidad de la gestión conforme los resultados obtenidos. *Indicadores de efectividad:* permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos. *Indicadores de gestión del talento humano:* el talento humano es parte



fundamental para lograr el mejoramiento de los procesos. La evolución del talento humano se medirá a partir de los procesos: capacitación, evaluación del desempeño, ausentismo.

Para la *planificación estratégica* se propone el diseño de un *Cuadro de Mando Integral* en forma participativa con los integrantes del Centro.

Se adoptará como **método de mejora continua** el esquema lógico denominado **Ciclo de Deming** o ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) que consiste en la implementación de pequeñas mejoras incrementales, las que se van estandarizando con el paso del tiempo.



Se proponen tres **etapas para la ejecución del presente proyecto**: 1) Efectuar un diagnóstico de la organización y planificar. 2) Implementar un Sistema de gestión de calidad basado en procesos ISO 9001:2015. 3) Mejorar el sistema de gestión de la calidad.

Una vez garantizado el funcionamiento del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, se propone impulsar la autoevaluación del nivel de Excelencia del Centro de Capacitación mediante el empleo del modelo EFQM, Modelo para una Gestión de Excelencia - Bases del Premio Nacional a la Calidad, a fin de implementar un Sistema de Calidad Total. Se considera conveniente aplicar el modelo en esta etapa dado el alto nivel de exigencia.

- **Implementación de la Herramienta Benchmarking**: consiste en un proceso sistemático para recopilar información comparando los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las más duras y con las mejores prácticas. Es decir, se podrá obtener información sobre nuevas tendencias, modernización, cambios en las leyes y en los procesos, permitiendo incorporarla a los planes de capacitación.



- **Nivel de satisfacción de los usuarios-externos:** la calidad es definida por el usuario. Por lo cual, se propone el uso de la herramienta SERVQUAL para medir y relacionar la percepción del usuario y expectativas respecto de la calidad de servicio. También se pondrá a disposición en el portal web del Centro de Capacitación, encuestas breves para evaluar la efectividad de las capacitaciones brindadas. Las mismas se entregarán también en soporte papel al finalizar cada curso. Esto permitirá retroalimentar el sistema de capacitaciones y actuar para mejorarlo.

Eje 2) Modernización Tecnológica

- Se propone el **desarrollo e implementación de un software de gestión de capacitaciones**, que permita la planificación y control de capacitaciones, la carga de los asistentes y la emisión de certificados. A medida de la práctica se incorporarán las utilidades necesarias en el desarrollo informático.

Además, a través del software se efectuarán las inscripciones a las capacitaciones organizadas por el Centro. Para ello, el sistema de inscripciones estará disponible en el portal web del Centro.

Será necesario contar con un agente informático para su desarrollo, modificaciones, actualizaciones y mantenimiento. Además, podrá solicitarse asistencia a la Dirección de Informática.

- Además, se propone la **implementación de un software de gestión de la calidad**, que podrá desarrollarse por personal judicial o podrá adquirirse a través del sistema de compras del sector público (por ej.: el software ISOTools, que es adaptable a las necesidades de cada organización y favorece la mejora de los procesos, la accesibilidad y búsqueda rápida de la información).

Eje 3) Capacitaciones

Se proponen las siguientes acciones:

a) Al finalizar cada año, se realizarán encuestas de diagnóstico aplicadas a una muestra de cada fuero o sector del Poder Judicial, a fin de detectar necesidades de capacitaciones. Además, la información obtenida en las encuestas de satisfacción mencionadas en el Eje 1, también facilitarán la planificación.

b) Cada año se elaborará un Plan Integral Anual de Capacitación, que deberá incluir:

* Contenido teórico: el que podrá ser brindado por las casas de estudio con las que se mantienen convenios de colaboración y por personal profesional judicial.



* Contenido práctico: podrá ser brindado por personal profesional judicial y tendrá como objetivo la aplicación de las disposiciones normativas a la práctica laboral.

* Contenido de gestión: que permitirá brindar orientación a los agentes para adquirir habilidades de conducción y potenciar la capacidad de trabajar en equipo a efectos de mantener un buen clima laboral y contribuir a la mejora en el desempeño de la oficina y en la calidad del servicio de administración de justicia.

* Otros contenidos en base a las necesidades detectadas.

Todos los empleados judiciales cualquiera sea la oficina de su desempeño y, cuando se determine, los estudiantes y profesionales del foro, tendrán acceso a cada capacitación que se brinde. Esto permitirá igualar las condiciones para la participación en los concursos de cargos vacantes, además de la mejora en el desempeño y desarrollo profesional y laboral.

En estos planes de capacitación deberán incluirse también las oficinas del sector administrativo, el cual ha crecido en número y complejidad en los últimos años.

c) Coordinación de acciones con el Aula Virtual: a fin de dictar cursos al personal judicial en modalidad virtual, principalmente en los cursos con contenido de gestión.

d) Continuación con la suscripción de convenios de colaboración con otros organismos, a fin de ampliar las posibilidades de capacitación.

e) Se continuará con la asistencia en la organización y coordinación de capacitaciones organizadas por otras dependencias judiciales.

e) Gestionar la mejora en la grilla de puntajes de las capacitaciones.

d) Además, se propone la conformación de focus group para la planificación de las capacitaciones, a integrarse por el personal del Centro de Capacitación y empleados de cada fuero o sector del Poder Judicial.

Eje 4) Gestión del personal del Centro

a) A efectos de ejecutar la presente propuesta, es necesario fortalecer el equipo de trabajo del Centro, procurando la *conformación de un equipo interdisciplinario*, el cual podrá integrarse de la siguiente manera:



- Una Diseñadora gráfica, para la elaboración de la publicidad de las capacitaciones.
- Una Profesional especializada en educación: que brinde su apoyo pedagógico en cada curso a brindarse.
- Un informático que colabore en el desarrollo, implementación, modificación, actualización y mantenimiento de los software mencionados y en la incorporación de otras TIC's.
- Dos abogados, que colaboren en la investigación de nuevas leyes y Poderes Judiciales, a fin de obtener información para los programas de formación.
- Dos profesionales especializados en administración y gestión, a fin de diseñar, ejecutar, analizar e informar las encuestas de diagnóstico para la detección de necesidades de capacitación, y para realizar el seguimiento, evaluación y control de cada capacitación brindada, debiendo informar los resultados de las mismas.
- Un especialista en gestión de calidad, que cumpla el rol de Responsable del Sistema de Gestión de Calidad del Centro de Capacitación.
- Un auxiliar administrativo a fin de realizar las tareas operativas.

b) Optimización en el desempeño del equipo de trabajo: para lo cual se propone la aplicación de evaluaciones de desempeño en forma periódica (por ej.: anualmente), que le permite al empleado conocer cómo está trabajando y detectar oportunidades de mejora; capacitaciones permanentes en herramientas de gestión, capacitación técnico-jurídica, pedagogía, TIC's, gestión de calidad, entre otras, que permitan su desarrollo profesional y laboral.

c) Clima laboral: a fin de garantizar un buen clima laboral, se propone la elaboración de un plan de incentivos para potenciar la motivación de los empleados; el desarrollo de capacitaciones en trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, comunicación efectiva; fomentar la participación del equipo en las decisiones y acciones; procurar la infraestructura necesaria para el normal desempeño de sus funciones, entre otras.



VI. BIBLIOGRAFÍA

- Hellriegel, Don y otros (2009). "Administración. Un enfoque basado en competencias", Colombia, Ed. Cengage Learning, 11a. Edición.
- IRAM (2016). "Contexto de una organización". En: Curso Planificación para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, Instituto Argentino de Normalización y Certificación IRAM, 2016.
- Martínez, Ariel (2016). "IRAM-ISO 9000. Planificación para la implementación de sistemas de gestión de la calidad. En: Curso Planificación para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, Instituto Argentino de Normalización y Certificación IRAM, 2016.
- Mendoza, Poder Judicial de Mendoza, Acordada 14390 "Creación del Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales Manuel A. Saez", dictada el 05/08/1996.
- Mendoza, Poder Judicial de Mendoza, Acordada 19423 "Compromiso con la comunidad por la justicia", dictada el 03/03/2006.
- Norma Internacional ISO 9001:2015 "Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos", 5ª Edición, publicada el 15/09/2015.
- Robbins, Stephen (2010). "Administración" México, Prentice Hall, 10a. Edición.

PÁGINAS WEB

- <http://www.jus.mendoza.gov.ar>: Portal Oficial del Poder Judicial Mendoza.
- <http://www.jus.mendoza.gov.ar/web/centro-de-capacitacion>: Portal Oficial del Centro de Capacitación e Investigaciones Judiciales Manuel A. Saez.
- <https://www.isotools.org/plataforma>: Portal de la organización ISOTools.



Contenido

I. RESUMEN DE LA PROPUESTA.....	1
II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	2
II.1. Diagnóstico situacional del Poder Judicial en general.....	2
II.2. Diagnóstico situacional del Centro de Capacitación Manuel A. Saez.....	3
III. OBJETIVOS.....	5
IV. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE TRABAJO.....	6
V. PROPUESTA DE TRABAJO.....	7
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	12

