

## **RYE01**

# **PROYECTO DE CAPACITACIÓN / PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PODER JUDICIAL**

### **FUNDAMENTACIÓN:**

El Proyecto de Capacitación y Profesionalización de los Recursos Humanos del Poder Judicial se realiza en el marco del Plan Estratégico Consensuado que lleva adelante el Superior Tribunal de Justicia y que tiene como meta promover el desarrollo permanente de todo el personal de la Institución y así alcanzar la mejor formación en beneficio del servicio de justicia que se presta a los habitantes de la Provincia.

La capacitación, juntamente con los programas de selección, promoción, evaluación y desarrollo de la carrera judicial es una actividad decisiva para el progreso de los integrantes de una organización; requiere de una participación activa y debe ser entendida como un proceso continuo e integral dirigido a proporcionar conocimiento y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño personal y la calidad de vida en el trabajo y en consecuencia a mejorar el desempeño organizacional.

Establecer un programa que incluya las fases elementales de planear-implementar-medir-actuar de los procesos de mejora continua organizacionales, a través de la gestión integral y consciente de las competencias del capital humano existente, se torna fundamental si se busca mejorar el desempeño de la institución en forma sólida y sostenible en el tiempo.

El presente proyecto tiene el propósito de alinear los procesos y actividades de la Escuela de Capacitación Judicial y del Área de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos establecidos por el Superior Tribunal de Justicia de:

- Jerarquizar y profesionalizar aún más la Administración General y el área de Recursos Humanos.
- Incrementar el personal calificado en las áreas de Administración y Recursos Humanos.
- Trabajar en la cultura organizacional para producir los cambios e innovaciones necesarias en el gobierno judicial.
- Incorporar nuevas herramientas de capacitación para disminuir los obstáculos ocasionados por las distancias territoriales.
- Elaborar una propuesta de mejora del proceso de selección y designación de Magistrados y Funcionarios en conjunto con el Poder Legislativo, Colegios de Abogados y Colegios de Magistrados y Funcionarios.

Se presenta entonces el plan a nivel táctico y operativo para cumplir con los siguientes objetivos específicos de las áreas mencionadas:

- Confeccionar e implementar un Plan Trienal para la Formación continua de magistrados, funcionarios y empleados.
- Promover el crecimiento personal y profesional de los miembros del Poder Judicial y de quienes aspiran a cubrir cargos en la organización.
- Establecer estándares que permitan trabajar bajo normas de calidad.
- Definir descripción de puestos de trabajo y perfiles.
- Conformar la estructura funcional de la Escuela y del Área de Recursos Humanos alineada al Plan Trienal.
- Articular acciones de colaboración con el ámbito Universitario favoreciendo el desarrollo de vínculos de integración y cooperación.
- Celebrar convenios para el dictado de capacitaciones con el IPAP (Instituto Provincial de la Administración Pública) y otros organismos educativos.
- Brindar capacitaciones haciendo uso de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación).
- Incluir en la currícula capacitación en liderazgo, gestión y trabajo en equipo para quienes poseen personal a cargo.

- Revisar la normativa vigente, haciendo cumplir de forma concreta los lineamientos establecidos por la norma.

En este marco, se propone implementar en forma coordinada entre dos áreas fundamentales para una organización que basa su funcionamiento en el “conocimiento” que poseen las personas que aquí trabajan, es decir la ECJ y RRHH, la gestión por competencias del capital humano, concatenando profundamente los procesos de gestión del área de RRHH con los procesos de capacitación de la ECJ.

En atención a los significativos e indispensable objetivos planteados para mejorar el desempeño de nuestra organización y al tratarse de un cambio de paradigma en la gestión de nuestro capital humano, para lo cual se deben implementar herramientas inexistentes en nuestra organización, se requiere elaborar un plan táctico-operativo de mediano-largo plazo. Este contiene 6 etapas de trabajo, en parte concatenadas, en parte independientes-retroalimentadas. Estas etapas son las siguientes

Etapa 1: Elaboración de descriptivos de puestos

Etapa 2: Desarrollo de un modelo de competencias

Etapa 3: Diagnóstico de necesidades de capacitación

Etapa 4: Diseño del Plan de capacitación

Etapa 5: Diseño del Plan de Desarrollo

Etapa 6: Implementación del Plan de Capacitación

Las etapas 1 y 2 son fundamentales para la implementación del modelo de gestión por competencias, constituyéndose en pilares de las etapas subsiguientes.

La etapa 3, basada en la necesidad de desarrollo de las personas en comparación con los requerimientos de los puestos de trabajo, se torna en insumo fundamental de la etapa 4 del diseño del plan de capacitación.

Las etapas 5 y 6 materializan la puesta en funcionamiento de los diseños efectuados en las etapas anteriores, que a su vez, luego de medir los resultados de su aplicación a través de una evaluación de desempeño organizacional, cuyos resultados deben constituir la base para determinar y llevar a cabo los procesos de mejora continua de la calidad que debe encarar la organización, en los niveles que corresponda, según el tipo de problemas o deficiencias detectadas

Dichas etapas 5 y 6 se vuelven insumos de un nuevo ciclo de formación y mejora continua que comienza con la reiteración de las etapas 3 y 4 y así en forma constante al largo plazo.

Como Anexo a la presente se desarrolla el cronograma de implementación del plan y el detalle paso a paso del mismo.

Respecto de los recursos requeridos para su implementación, los tecnológicos se encuentran comprendidos dentro del plan RYE03, de desarrollo de un sistema informático integral para nuestras áreas. Los recursos humanos necesarios se incluirán en los rediseños de las estructuras orgánicas.

## ANEXO

### CRONOGRAMA

FASES	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Etapa 1: <u>Elaboración de descriptivos de puestos</u></b>	Equipo de RRHH, Escuela de Capacitación, Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.	Septiembre -noviembre 2017
1.1. Definir el fuero/área ocupacional que constituirá la unidad de análisis del proyecto.		1 semana
1.2. Reunión con los titulares de los organismos judiciales objeto de análisis.		1 semana
1.3. Realizar un encuentro informativo y de sensibilización destinado al personal del organismo.		1 semana
1.4. Definir el catálogo de puestos a relevar y recolectar data referida a los mismos.		1 mes
1.5. Elaborar los descriptivos de puestos.		2 semanas
<b>Etapa 2: <u>Desarrollo de un modelo de competencias</u></b>	Equipo de RRHH, Escuela de Capacitación, Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.	Noviembre 2017- febrero 2018
2.1. Elaborar previamente un borrador del manual de competencias para el fuero.		
2.2. Seleccionar la metodología a aplicar.		1 semana
2.3. Aplicar la metodología seleccionada.		2 semanas

2.4. Elaborar el inventario de competencias definitivo para el fuero y aplicarlo a los puestos.		2 semanas
<b>2.5. Validar las competencias y niveles seleccionados.</b>		2 semanas
2.6. Elaborar el inventario de competencias y niveles definitivos de los puestos del fuero.		2 semanas
<b>Etapa 3: <u>Diagnóstico de necesidades de capacitación</u></b>	Equipo de RRHH, Escuela de Capacitación, Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.	Febrero-abril 2018
3.1. Relevar las capacidades actuales del personal.		2 meses
3.2. Identificar la brecha de desarrollo.		2 semanas
3.3. Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.		2 semanas
<b>Etapa 4: <u>Diseño del Plan de capacitación</u></b>	Equipo de RRHH, Escuela de Capacitación, Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.	Mayo - julio 2018
4.1. Establecer los objetivos de aprendizaje (generales y específicos)		2 semanas
4.2. Seleccionar la metodología a emplear (estrategias de aprendizaje).		1 semana
4.3. Diseñar el programa de capacitación. (determinar los contenidos, carga horaria y destinatarios)		1 semana
4.4. .Enumerar los recursos didácticos y materiales necesarios.		3 semanas
4.5. Designar a los capacitadores de las actividades.		1 semana
4.6. Fijar las técnicas o instrumentos de evaluación.		2 semanas
4.7 Seleccionar la bibliografía/elaborar las guías de		2 semanas

aprendizaje (material de estudio).		
<b>Etapa 5: <u>Diseño del Plan de Desarrollo</u></b>	Equipo de RRHH, Escuela de Capacitación, Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.	Agosto – septiembre 2018
<b>5.1.</b> Seleccionar el asesor que cumplirá la función de apoyar a la persona.		
<b>5.2.</b> Definir los objetivos del plan.		
<b>5.3.</b> Definir los diferenciales deseados en conocimientos y competencias.		
<b>5.4.</b> Seleccionar las actividades formativas y las acciones concretas a las que se recurrirá para alcanzar los objetivos.		
<b>5.5.</b> Confeccionar un plan de desarrollo individual, especificando actividades y plazos.		
<b>5.6.</b> Implementar el plan de desarrollo de carrera.		
<b>5.7. Realizar un nuevo diagnóstico para evaluar el progreso de la persona (posterior a la etapa 6).</b>		
<b>Etapa 6: <u>Implementación del Plan de Capacitación</u></b>	Equipo de RRHH, Escuela de Capacitación, Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.	Inicia Octubre – 2018
<b>6.1.</b> Realizar las actividades de capacitación.		
<b>6.2.</b> Efectuar la evaluación formativa.		
<b>6.3.</b> Establecer un orden de mérito para los concursos internos de ascensos.		

# PROYECTO DE CAPACITACIÓN DE LOS RRHH DEL PODER JUDICIAL Y DE FOMENTO DE LA CARRERA JUDICIAL

## **Etapa 1: Elaboración de descriptivos de puestos**

**Responsables:** equipo de Recursos Humanos, Escuela de Capacitación y Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.

**Objetivo:** Se propone iniciar con las descripciones de los puestos pertenecientes al fuero/área seleccionado.

### **Actividades:**

**1.1.** Definir el fuero/área ocupacional que constituirá la unidad de análisis del presente proyecto.

**1.2.** Planificar una reunión con los titulares de los organismos judiciales objeto de análisis. El propósito del encuentro será comunicar claramente nuestros objetivos y planificación, así como las características y beneficios de las herramientas y procesos a implementar.

**1.3.** Realizar un encuentro informativo y de sensibilización destinado al personal del organismo, con la finalidad de comunicarles los objetivos del proyecto y responder las dudas e inquietudes que puedan surgir. Entre los temas que se empezarán a introducir se encuentran: descriptivos de puestos, competencias, capacitación y desarrollo de carrera.

**1.4.** Definir el catálogo de puestos a relevar y recolectar data referida a los mismos (método a definir en la fase de implementación).

**1.5.** Elaborar los descriptivos de puestos.

## **Fases de un proceso de análisis y descripción de puestos**



### **a. Planeación**

- Determinar los cargos que deben analizarse y describirse.
- Seleccionar los métodos de análisis (cuestionarios, entrevistas, observación directa, métodos mixtos, entre otros).

### **b. Preparación**

- Preparar el material de trabajo (elaborar las herramientas a utilizar: formularios, planillas, guías de preguntas, etc.).
- Relevar los antecedentes de los empleados participantes (nombres de los ocupantes de cada cargo a analizar, estudios, experiencia laboral, etc.).

### **c. Ejecución**

- Recolectar datos e información del puesto: se utiliza la observación directa, entrevistas guiadas, cuestionarios o algún otro método de relevamiento de datos.

<b>Preguntas fundamentales a responder</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?</li><li><input type="checkbox"/> ¿Qué resultados se esperan del puesto?</li><li><input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las tareas y funciones claves?</li><li><input type="checkbox"/> ¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto?</li><li><input type="checkbox"/> ¿Qué cantidad de personal supervisa?</li><li><input type="checkbox"/> ¿Qué competencias son necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la función?</li><li><input type="checkbox"/> ¿Qué conocimientos son necesarios para desempeñarse satisfactoriamente en la función?</li><li><input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los requisitos específicos del puesto?</li></ul>



- Seleccionar los datos a utilizar y realizar el análisis de los mismos.

- Elaborar los descriptivos de puesto.
- Presentar el análisis al superior inmediato de los ocupantes del puesto para que lo ratifique o rectifique.
- Elaborar la versión definitiva del descriptivo.

## **Etapa 2: Desarrollo de un modelo de competencias**

**Responsables:** equipo de Recursos Humanos, Escuela de Capacitación y Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.

**Objetivo:** Se busca determinar cuáles serían las capacidades necesarias para desempeñarse en los puestos previamente analizados, siguiendo el modelo de gestión por competencias. Para lograrlo se **seleccionan las competencias y niveles de las mismas requeridos para cada puesto.**

### **Actividades:**

**2.1.** Elaborar previamente un borrador del manual de competencias para el fuero.

### **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

- ✓ Cuando hablamos de *competencias* nos referimos a las características de las personas, devenidas comportamientos, que aseguran un desempeño adecuado en un determinado puesto, rol, función, tarea o en la organización.
- La definición de las competencias así como su apertura en grados se detallan en un documento denominado *diccionario o manual de competencias*, confeccionado a medida de la organización.
- En dicho manual también se identifican los comportamientos más relevantes de cada

grado. Estos comportamientos constituyen ejemplos observables o indicadores que nos permiten detectar y medir las competencias.

□ Se trata de un modelo de gestión de recursos humanos que, a través de las competencias (las cuales constituyen un criterio compartido para todos los procesos), busca la mejor adaptación entre la organización y las personas de cara a la consecución de los objetivos y resultados organizacionales y personales.

**Fundamentalmente con este modelo se pretende conocer:**

*¿Cuál es el comportamiento que una persona debe demostrar para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo?*

*¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una organización deben tener para que ésta pueda alcanzar los resultados deseados?*

**2.2. Seleccionar la metodología a aplicar.**

**Opciones para identificar y validar competencias**

□ Debate guiado / taller de reflexión con los empleados para revisar y priorizar competencias.

□ Descriptivos / encuestas que permitan recolectar data acerca de las tareas, responsabilidades y requerimientos de cada puesto (a completar por el ocupante del puesto y los jefes).

□ Entrevistas enfocadas en comportamientos con ocupantes de los puestos y jefes.

✓ Material de entrenamiento, formularios y documentos usados en el puesto.

**2.3.** Aplicar la metodología seleccionada (típicamente las competencias y niveles requeridos son evaluados por un panel de expertos que representan los puestos que se están considerando: las personas que desempeñan los puestos, sus pares y sus jefes).

**2.4.** Elaborar el inventario de competencias definitivo para el fuero y aplicarlo a los puestos.

**2.5. Validar las competencias y niveles seleccionados recurriendo al feedback de los superiores jerárquicos de los ocupantes de los puestos y otros referentes, realizando modificaciones de acuerdo a sus aportes.**

**2.6.** Elaborar el inventario de competencias y niveles definitivos de los puestos del fuero.

### **Etapa 3: Diagnóstico de necesidades de capacitación**

**Responsables:** equipo de Recursos Humanos, Escuela de Capacitación y Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.

**Objetivo:** La información obtenida como resultado de las etapas 1 y 2 (descriptivos y competencias) permitirá identificar el grado de adecuación persona/puesto.

**El diagnóstico hará posible, en primer lugar, conocer las brechas de desarrollo a superar por los empleados a través de las actividades correctas de capacitación y, en segundo lugar, identificar el potencial de desarrollo del personal y plasmarlo en un plan de desarrollo de carrera individual.**

#### **Actividades:**

**3.1.** Relevar las capacidades actuales del personal que ocupa los puestos, empleando para ello el método que se considere más adecuado.

**Herramientas más utilizadas para medir capacidades**

- ☐ Evaluación de desempeño anual. Evaluación 360°. Evaluación 180°. (para competencias y rendimiento).
- ☐ Fichas de evaluación y autoevaluación (para conocimientos, competencias y valores).
- ☐ Evaluación por un experto (para conocimientos teóricos y práctico-técnicos).
- ✓ Entrevista por incidentes críticos (para competencias y rendimiento)

**3.2.** Identificar la brecha de desarrollo entre los requerimientos del puesto y las capacidades actuales del personal que ocupa los puestos.

**3.3.** Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación del fuero.

#### **Etapa 4: Diseño del Plan de capacitación**

**Responsables:** equipo de Recursos Humanos, Escuela de Capacitación y Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.

**Objetivo:** en función de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación y los planes estratégicos de la organización se diseña el plan de capacitación.

##### **Actividades:**

**4.1.** Establecer los objetivos de aprendizaje (generales y específicos).

**4.2.** Seleccionar la metodología a emplear (estrategias de aprendizaje).

**4.3.** Diseñar el programa de capacitación (determinar los contenidos, carga horaria y destinatarios)

**4.4.** Enumerar los recursos didácticos y materiales necesarios.

**4.5.** Designar a los capacitadores de las actividades.

4.6. Fijar las técnicas o instrumentos de evaluación.

4.7. Seleccionar la bibliografía y elaborar las guías de aprendizaje (material de estudio).

## **Etapa 5: Diseño del Plan de Desarrollo**

**Responsables:** equipo de Recursos Humanos, Escuela de Capacitación y Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización.

**Objetivo:** los programas de desarrollo se enfocan en la formación, en el desarrollo de conocimientos y competencias, y en la adquisición de experiencia, según lo requerido por los puestos que las personas ocupan o se prevé que ocuparán en el futuro, permitiendo contar con personas preparadas para ocupar posiciones de mayor nivel.

### **Actividades:**

**5.1.** Seleccionar el asesor que cumplirá la función de apoyar a la persona (el jefe u otro que cumpla el rol de asesor, puede ser una persona del mismo organismo o de un área de apoyo).

**5.2.** Definir los objetivos del plan, en relación a las motivaciones de la persona y la estrategia organizacional.

**5.3.** Definir los diferenciales deseados en conocimientos y competencias, en función del diagnóstico.

**5.4.** Seleccionar las actividades formativas y las acciones concretas a las que se recurrirá para alcanzar los objetivos (como por ejemplo talleres, prácticas en el puesto, cursos formales, sesiones de estudio, o cualquier otra actividad diseñada para aumentar la capacidad de la persona).

**5.5.** Confeccionar un plan de desarrollo individual, especificando actividades y plazos. El empleado, con la colaboración de su jefe u otro asesor, arma un plan para cerrar la brecha entre sus capacidades y las requeridas.

5.6. Implementar el plan de desarrollo de carrera.

5.7. Realizar un nuevo diagnóstico para evaluar el progreso de la persona en desarrollo (posterior a la etapa 6).

## **Etapa 6: Implementación del Plan de Capacitación**

**Responsables:** equipo de Recursos Humanos, Escuela de Capacitación y Secretaría de Gestión y Acceso a Justicia, referentes del fuero y de la organización

**Objetivo:** en función del diseño de capacitación y los planes estratégicos de la organización se implementa el plan de capacitación.

### **Actividades:**

6.1. Realizar las actividades de capacitación.

6.2. Efectuar la evaluación formativa.

6.3. Establecer un orden de mérito para los concursos internos de ascensos.