Informe Final

Consultoría técnica de formulación de

Propuesta del Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia; y

Evaluación integral de la Escuela de Estudios Judiciales

Universidad del Valle de Guatemala –UVG-

Centro de Investigaciones Educativas –CIE-

Guatemala, febrero 2012

RESUMEN

El presente informe contiene los principales hallazgos y resultados de la propuesta del Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia y de la Evaluación Integral de la Escuela de Estudios Judiciales, análisis técnico y financiero.

En este estudio se determinó que a pesar de existir esfuerzos considerables por parte de varias unidades del Organismo Judicial en la formulación de algunos descriptores de puestos, éstos no han tenido el resultado esperado ya que fueron formulados con una visión limitada de la Unidad que los elaboró. Esta investigación presenta como uno de sus resultados una propuesta de un nuevo diseño de descriptor de puesto basado en competencias profesionales, que permitirá que los distintos subsistemas[1], tengan un único descriptor que servirá de base para el desarrollo profesional de magistrados, jueces y auxiliares de justicia.

Asimismo, se presentan los hallazgos y resultados de la investigación evaluativa de la Escuela de Estudios Judiciales (de ahora en adelante EEJ) del Organismo Judicial (de ahora en adelante OJ), denominada en la Ley de la Carrera Judicial como Unidad de Capacitación Institucional-UCI de Guatemala. Para la realización de este trabajo se utilizaron dos modelos de evaluación en atención a los dos tipos de acciones educativas que se realizan en la EEJ, el primero referido al programa de Maestría que fue evaluado como un modelo de estudios de postgrado, y los otros dos programas como actividades de capacitación y actualización de los funcionarios y empleados del Organismo Judicial.

La EEJ es una institución educativa con más de 10 años de existencia, en la que ha faltado tanto la planificación como la vinculación directa con las dependencias centrales del OJ encargadas de orientar la formación, capacitación, actualización y especialización de los funcionarios y empleados de la institución. La falta de un proyecto educativo hace que la EEJ dependa de las acciones de otras instancias y su dirección no llega a incidir en la orientación que se necesita para guiar las acciones institucionales que se han caracterizado por ser de tipo reactivo y receptor de programas educativos brindados por entidades cooperantes, sin que se dé respuesta a las necesidades educacionales que hasta en fecha reciente empiezan a identificarse. Además su estructura administrativa saca adelante las acciones, pero no funciona como una unidad productiva y en constante perfeccionamiento.

Los principales resultados de la evaluación de la EEJ son: el diagnóstico sobre la necesidad de aprobar e implementar un modelo de proyecto educativo basado en competencias, la propuesta del reglamento de la EEJ (Anexo P) que refleja este enfoque y la propuesta de estructura organizacional de la EEJ.

[1] Sistema de desarrollo profesional incluye los subsistemas siguientes: Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, Dotación de Recursos Humanos, Desarrollo Integral de Recursos Humanos, Administración de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño, Movilidad de Jueces y Capacitación.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 4

2. ANTECEDENTES 6

3. MARCO TEÓRICO 8

4. MARCO METODOLÓGICO 11

5. RESULTADOS 15

6. CONCLUSIONES 42

7. RECOMENDACIONES 48

8. FUENTES DE CONSULTA 56

9. ANEXOS 57

1. INTRODUCCIÓN

Con el apoyo de DPK Consulting Group se propuso a la Presidencia del Organismo Judicial el desarrollo del proyecto OJ-UVG Fase II el cual abordaría 2 temas de importancia institucional: a) el desarrollo del Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia; y b) la evaluación integral de la EEJ en el análisis de la red curricular y lo relativo a la organización, estructura y relaciones administrativas.

En ese contexto, el presente documento constituye el informe final de la consultoría que presenta el Centro de Investigaciones Educativas de la Universidad del Valle de Guatemala a la Presidencia del Organismo Judicial, que contiene los resultados y las propuestas concretas para fortalecer el sistema de desarrollo profesional utilizando como un insumo, *el Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia*, el cual se definió como objetivo 1 del Proyecto OJ-UVG Fase II.

Los principales resultados en el Manual de Descriptores, se dividen en dos grandes áreas: la primera indica la importancia de contar con una metodología institucional para la definición de descriptores y perfiles de puestos; la segunda se refiere al fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios que deberán utilizar el descriptor y perfil para fortalecer los procesos que tienen a su cargo. La investigación documental/cualitativa realizada para la propuesta del Manual parte del análisis de la información relacionada existente, así como de los componentes estratégicos y filosóficos (principios éticos, la misión y la visión organizacional) para la determinación de las competencias laborales y el diseño del nuevo descriptor de puestos.

Se presentan también los resultados de la investigación cualitativa de tipo evaluativo llevada a cabo para la consecución del objetivo 2 del proyecto OJ-UVG Fase II: *Evaluación integral de la EEJ propuesta técnica y financiera*, la cual se llevó a cabo con el propósito de presentar un estado de situación en términos de los procesos, estructura y equipo de trabajo de la EEJ que sirva para el diseño, ejecución y evaluación de un eficiente Proyecto Educativo, el que destaca por coadyuvar en el proceso de reclutamiento de ingreso a la carrera judicial, que es uno de los engranajes (subsistema) del proceso de desarrollo profesional.

Este informe final no expresa la opinión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), DPK Consulting o de la Corte Suprema de Justicia (CSJ), sino que refleja la posición de los consultores. El período de trabajo del presente informe comprendió de agosto del 2011 a febrero del 2012.

El equipo de consultoría está conformado por los siguientes profesionales:

- MA. Andrés Gálvez-Sobral, experto en medición y evaluación.
- MA. Claudia Patricia Véliz Méndez, experta en psicología organizacional
- Dra. Ingrid Gamboa, experta en evaluación curricular y educación
- Licda. Claudia María Reyes Benavides, experta en desarrollo organizacional
- Licda. Astrid Ríos, experta en sistemas de comunicación
- MA. Estuardo López, experto en recursos humanos
- Licda. Andrea Ponce, experta en evaluación curricular
- Licda. Carmen María Gutiérrez de Colmenares, experta en sector Justicia.
- Licda. Claudia Caterina Maselli, experta en sector justicia.
- Lic. Rubén Darío Narciso Cruz, experto en área económico-financiera

2. ANTECEDENTES

2.1 Consultoría anterior.

Durante el período de octubre de 2010 a febrero de 2011, se desarrolló el proyecto "Consultoría Técnica en la Formulación e Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Anual para Jueces de Paz e Instancia".

En dicha investigación se determinó que el modelo de evaluación del desempeño era deficiente ya que se observó un desajuste entre las necesidades del OJ y el modelo que perseguía cumplir con políticas internas y servir como insumo para el régimen disciplinario, principalmente. En el citado modelo, se utilizaban los mismos factores e instrumentos para evaluar el desempeño de todos los jueces, sin importar su área de especialización, cargas de trabajo y factores geográficos, entre otros.

Se realizó un estudio piloto con los instrumentos diseñados para medir cada factor en la evaluación del desempeño, para verificar su validez y confiabilidad, constatándose que la mayoría de instrumentos tenían deficiencias en dichas propiedades.

Derivado de esa consultoría se presentaron nuevos desafíos relacionados con los siguientes temas puntuales:

- Fortalecer la política de evaluación del desempeño la que actualmente es inadecuada ya que está centrada en aspectos disciplinarios y no en el desarrollo profesional;
- Revisar políticas necesarias y equitativas, como mantener la norma vigente de evaluar el desempeño de los magistrados, cuya posibilidad se eliminaría con la aprobación de la actual propuesta de reforma;
- Elaboración urgente del Manual de Descriptores de Puestos de los Jueces de Primera Instancia y de Paz por rama de especialización;
- Evaluar integralmente a la EEJ y elaborar una propuesta de fortalecimiento como la institución rectora del subsistema de capacitación institucional. Especial atención merece que se dediquen esfuerzos para evaluar y desarrollar una propuesta de fortalecimiento de la EEJ por su involucramiento en el proceso de reclutamiento de aspirantes a jueces de paz y de primera instancia, así como para diseñar planes de carrera para formar y desarrollar las competencias de los aspirantes y las que les faltan a los jueces que ya están ejerciendo la judicatura para perfeccionar tanto las áreas de conocimiento y competencias como reforzar valores, según resulte de la evaluación del desempeño;
- Desarrollar una propuesta de relacionamiento con cooperación externa e internacional de manera que el Organismo Judicial promueva el compromiso de país y la participación ciudadana para mejorar el sistema de justicia.

Se concluyó en dicha consultoría, que el OJ cuenta con la estructura necesaria para implementar un sistema de desarrollo profesional por lo que se permiten proponer al CCJ, un sistema macro que integre varios subsistemas donde los resultados de cada uno, estén vinculados y que exista una realimentación entre todos.

2.2 Plan Quinquenal 2011-2015 del OJ

En noviembre del 2010 la CSJ aprobó el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 el cual está orientado a la gestión, alineando a las unidades del Organismo Judicial para ajustar sus acciones hacia los objetivos y metas planteadas. Dentro de sus ejes, está el Eje Programático: Servicio el cual indica lo siguiente: *"La satisfacción de demandas y necesidades de la población en material de justicia, sólo es posible si el servidor público cumple con estándares de calidad y eficiencia. Toda institución es esencialmente el recurso humano que la conforma. …"*

En los registros del año 2010 contenidos en dicho Plan, se indica que 8,151 personas laboran en el OJ, siendo el 70.81% del área jurisdiccional y el 29.19% del área administrativa. El recurso humano es quien hace posible la administración de la justicia, garantizando su acceso a la población, en procura de la paz y armonía social en este país.

El Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ, específicamente en el Eje Programático Servicio fija como meta: "el servicio público de justicia, administrativo y jurisdiccional, funciona conforme los estándares de calidad, eficiencia y satisfacción del usuario"[2], permite a través de una nueva intervención para fortalecer el *Sistema Integral de Desarrollo Profesional basado en competencias,* con un enlace dinámico de todas las unidades que se relacionan con la gestión del recurso humano con referencia al

2.3 Proyecto de Investigación OJ-UVG Fase 2

En abril de 2011 se inicia el diseño de una nueva propuesta relacionada con dos acciones relevantes para el OJ con la finalidad de fortalecer el sistema de desarrollo profesional mediante los siguientes objetivos:

- La propuesta de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos para Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia, comprendiendo magistrados y jueces de primera instancia y de paz de todas las ramas del derecho, que contenga la información necesaria para el modelo de evaluación del desempeño profesional (Objetivo A)
- La evaluación integral de la Escuela de Estudios Judiciales como uno de los subsistemas que proporcionarán formación, actualización y especialización dentro del sistema de desarrollo integral apoyando la carrera judicial (Objetivo B)

[2]Corte Suprema de Justicia. Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015. Pág. 42.

3. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones tienen una dinámica que se manifiesta en la interacción de los sub-sistemas a lo interno de la organización a través de procesos, relaciones entre grupos de personas, recursos materiales, financieros, entre otros; y a lo externo, con el medio ambiente como la cultura, economía, política.

Dentro del sistema cerrado de una organización existe el desarrollo de los recursos humanos, según Alles, Martha (2010), este desarrollo tiene una relación directa con el valor de una organización y se utiliza para incrementar las capacidades y asegurar el crecimiento y avance en la carrera, mejorar capacidades intelectuales y emocionales, focalizar en aspectos menos tangibles como las actitudes y valores, tomar en cuenta datos como preferencia de carrera, evaluaciones del desempeño y necesidades organizacionales. Existe y se mantiene un continuo cambio que va modelando una cultura con valores y costumbres que particularizan a una organización.

Las instituciones que tienen por misión un servicio o impacto social en un país se ven en la necesidad de atender este desarrollo profesional, ya que es determinante debido al servicio que prestan.

Para reforzar el *sistema de desarrollo profesional* se introduce la gestión bajo el esquema de competencias, las que deben ser consideradas al momento de planear la formación y desarrollo del personal. El modelo por competencias facilita el desarrollo del personal clave y la construcción de los planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias es posible: identificar al personal con alto potencial de desarrollo, identificar puestos individuales a corto y largo plazo; y con ambos elementos, planear las carreras de estos individuos.

<u>Objetivo A. Formulación del Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia</u>

El análisis realizado para llegar a la formulación del manual y la elaboración de descriptores y perfiles de puestos para magistrados, jueces y auxiliares responde a la metodología basada en competencias. Según Marta Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Aunado al enfoque de Marta Alles se utilizaron algunos principios de la metodología de CUDBAS, como *The method of curriculum developing based on ability structure* (método para el desarrollo de currículum basado en estructura de habilidades) metodología que permitió la estructuración de un instrumento (descriptor y perfil de puesto) orientado a identificar las competencias técnicas y específicas con sus respectivas habilidades, destrezas y/o conocimientos que debía poseer cada puesto de trabajo (magistrados, jueces y auxiliares de justicia).

Es evidente que el OJ tiene una estrategia que responde a necesidades de orden nacional, por lo tanto sus competencias también deberían estar alineadas en ese sentido, por tal motivo el modelo de competencias se estructuró en función de los requerimientos que los colaboradores o funcionarios

deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de los principios éticos, la misión y la visión organizacional del OJ.

Con base en lo anterior, el enfoque por competencias se convierte en la forma más útil y eficiente para obtener un alto rendimiento y desempeño en los funcionarios del sistema de justicia. Es un modelo que puede ser adaptado a cada subsistema del sistema de desarrollo profesional, como son los procesos de dotación de personal, formación, evaluación del desempeño, compensaciones, desarrollo de planes de carrera judicial.

Objetivo B. Evaluación Integral de la Escuela de Estudios Judiciales

El concepto de investigación evaluativa es un componente fundamental de cualquier esfuerzo para identificar las necesidades de fortalecimiento institucional. Este tipo de investigación es necesaria para:

- Validar y hacer explícitos los valores institucionales.
- Examinar planes, acciones y logros.
- Comprobar e interpretar los logros de un programa

En el caso de la evaluación de un programa de estudios el proceso que se espera es recoger e interpretar formal y sistemáticamente información pertinente sobre un programa educativo. En este ejercicio se producen juicios de valor y se toman decisiones conducentes para mejorar, revisar, ajustar, reformar o eliminar elementos del programa evaluado.

Según Cardona, (1999) el proceso de evaluación de un programa de estudios presupone:

- Definir los procesos de la investigación evaluativa.
- Delimitar el objeto de evaluación.
- Delimitar sus variables, elementos, indicadores y criterios para establecer el nivel y calidad del programa en su funcionamiento.
- Recolectar, analizar e interpretar información pertinente.
- Valorar la calidad de los programas en su totalidad o en algunas de sus variables y elementos.
- Analizar los niveles de logro del programa evaluado
- Identificar e incorporar los ajustes o cambios pertinentes.
- Establecer procesos permanentes de ajuste, mejora, seguimientos y control.

Para llevar a cabo esta investigación evaluativa se utilizaron dos modelos de evaluación de programas académicos, los cuales se citan a continuación y sobre cuyo alcance encontrará mayor información en el Anexo A.

- En el caso del Programa de Maestría de Gestión Jurisdiccional, se utilizó el **Modelo de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado**, debido a las características específicas de este Programa en el cual se otorga un grado académico de Postgrado.

- En el caso de los Programas de Formación Inicial de Jueces y Auxiliares Judiciales, Educación Continua para Magistrados, Jueces, Auxiliares Judiciales y Personal administrativo, se utilizó el **Modelo estratégico de capacitación (Cardona, 1999)**

Dentro de los factores evaluados en la EEJ se analizó el contexto administrativo y financiero utilizando la metodología de indicadores financieros, de uso común cuando se requiere estudiar la importancia, ingresos, gastos y deuda de las entidades públicas. Por ejemplo, si se desea conocer si determinada política es prioritaria para un Estado, el análisis más sencillo consiste en observar la evolución del porcentaje del presupuesto público que se destina para esa política. Al respecto, los autores María Belén Morala Gómez y José Miguel Fernández Fernández en su artículo "**Análisis de entidades públicas mediante indicadores: instrumento de rendición de cuentas y demostración de responsabilidades**" exponen: "*En este sentido, la utilización de indicadores obtenidos con base en la información contable y presupuestaria puede y debe constituir una valiosa aportación en la valoración por los usuarios del proceso de ejecución presupuestaria, del nivel de servicios prestados, de los ingresos derivados del funcionamiento corriente de la Entidad Pública y de su capacidad de ahorro, del esfuerzo inversor llevado a cabo, de sus necesidades de financiación, de los equilibrios presupuestarios, así como de la carga de la deuda pública y el nivel de endeudamiento*".

En cuanto al análisis administrativo/organizacional de la EEJ, la metodología utilizada es la de planeación estratégica, según Chiavenato 2002, es un proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel institucional, en el caso del OJ, ya existe el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 por lo que para la EEJ es necesario un alineamiento con dicho plan, sus objetivos y estrategias generales, así como con los planes estratégicos, que afectan una gran variedad de proyectos y actividades. Sobre la base de dicha planeación se elaboran los planes de las demás Unidades que conforman la organización, tanto los planes tácticos como los operativos.

Según Steiner, George, 2008, toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

4. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación de tipo cualitativo utilizó las metodologías que se indican en los respectivos objetivos:

Objetivo A. Propuesta del Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia

Metodología para la definición del formato o instrumento para la elaboración de descriptores y perfiles de puestos de magistrados, jueces y auxiliares de justicia.

- Revisión y análisis documental y entrevistas.

- El análisis inició con la evaluación de los 4 modelos de descriptores de puestos existentes en el OJ, proporcionados por la Unidad de Clasificación de Puestos y Administración de Salarios de la Gerencia de Recursos Humanos (de aquí en adelante Gerencia de RHH), la Coordinación Administrativa de la EEJ y la Unidad de Evaluación del Desempeño del CCJ.

- Se elaboró un instrumento que contiene el perfil de puesto (identificación del puesto, objetivo del puesto ubicación organizacional, requisitos académicos, género, edad, conocimientos adicionales, experiencia laboral, horario u otros) y lo que corresponde a un descriptor de puesto (condiciones del puesto, responsabilidades, funciones principales)
    - Responde a las necesidades de la Gerencia de RRHH y Evaluación de Desempeño del CCJ
    - Se estructura para que pueda replicarse en las demás posiciones jurisdiccionales y administrativas del OJ.
    - Contempla lo necesario para ser un insumo indispensable para los procesos de reclutamiento y selección, valuación de puestos, evaluación del desempeño, diseño de planes de carrera y sucesión, determinación de necesidades de capacitación, diseño de programas de salud ocupacional y riesgos profesionales.
    - Está diseñado tomando en consideración las mejores prácticas del mercado laboral público en lo que corresponde a competencias y alineación con el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ.

- Para validar el instrumento se realizaron las siguientes reuniones de trabajo:
    - Discusión de casos por el equipo de consultores.
    - Validación por el Comité enlace del OJ formado por los coordinadores de las unidades de la Gerencia de RRHH y el CCJ.
    - Validación por medio de un taller con personal operativo involucrado (administradores de descriptores y unidades usuarias)
    - Validación final con el Gerente de RRHH

- Los consultores verificaron la validez del instrumento mediante:
    - Recopilación de bases legales
    - Grupos focales con magistrados, jueces y auxiliares de justicia
    - Entrevistas de campo con magistrados, jueces y auxiliares de justicia

Metodología para definir competencias: organizacionales o genéricas, de gestión o específicas y técnicas o de conocimientos

- Competencias Organizacionales o Genéricas (competencias conductuales comunes a todos los funcionarios del OJ pero diferenciadas por niveles de exigencia y puestos):
    - Se elaboró una propuesta de competencias organizacionales con base en el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ.
    - Se realizó un Taller con el Comité Enlace y representantes de la unidades de la Gerencia de RRHH y de Evaluación del Desempeño y Movilidad de Jueces del CCJ, acordando las competencias organizacionales de los descriptores de puestos, alineadas con las necesidades institucionales para contribuir a alcanzar las metas del Plan Estratégico Quinquenal2011-2015.
    - Como resultado del taller antes indicado, se diseñó una matriz para determinar cuáles de las competencias organizacionales deberían formar parte de los descriptores de puestos.

- Competencias de Gestión o Específicas (competencias conductuales propias del puesto):
    - Se elaboró el descriptor y perfil de puesto por cada rama del derecho tomando como referencia las disposiciones legales aplicables y los insumos proporcionados en las entrevistas y en los grupos focales, y se procedió a identificar las competencias conductuales propias de cada puesto de trabajo.
    - Competencias de Técnicas o de Conocimientos (conocimientos técnicos propios del puesto): Se identificaron los conocimientos requeridos para cada puesto por medio de entrevistas y análisis de las disposiciones legales aplicables.

Actividades de acompañamiento para el fortalecimiento y consolidación de las capacidades de las unidades relacionadas con el sistema de desarrollo profesional del OJ (Unidad de evaluación del desempeño y Unidad de movilidad de jueces del CCJ y cuatro unidades de la Gerencia de RRHH)

Se llevaron a cabo tres talleres teórico-prácticos sobre la importancia del sistema de desarrollo profesional del OJ abordando la siguiente temática:

- Metodologías de recopilación y procesamiento de información
- Formulación descriptores y perfiles de puestos.
- Administración de descriptores y perfiles de puestos.
- Papel que juegan las diferentes unidades con respecto al insumo (descriptor y perfil de puesto).
- Competencias laborales.
- Indicadores.
- Importancia de la comunicación y el rompimiento de paradigmas.

Como parte del traslado de conocimientos proporcionados en estos talleres se entrega a la Presidencia del OJ material para consulta posterior sobre el modelo de gestión por competencias, que incluye libros de texto y la prueba psicométrica Compe-Tea. (Anexo T)

Objetivo B. Evaluación Integral de la Escuela de Estudios Judiciales

La evaluación de tipo cualitativo utilizó las siguientes metodologías:

- Revisión documental
- Análisis de la normativa legal
- Entrevistas dirigidas de acuerdo a las guías (personal de la EEJ, participantes en eventos de capacitación y Ex Directores y ex funcionarios de la EEJ) Anexo H
- Grupos
- Observación de clases *in situ* (Anexo H)
- Aplicación de evaluaciones
- Estudio comparado de experiencias de Escuelas Judiciales de Latinoamérica

El tipo de estudio llevado a cabo en esta investigación cualitativa es la denominada "investigación evaluativa", en la que los datos recolectados no son cuantitativos. Por ello, se busca tener interacción con los actores principales (en este caso, con base a entrevistas, observaciones y encuestas). Fraenkel y Warren (1996) mencionan 4 características básicas:

- La fuente para este tipo de estudio es el ambiente natural y el contexto en que se da el asunto.
- El investigador es el instrumento clave.
- La recogida de datos es continua mediante diarios, memos analíticos, observaciones de campo o grabadas.
- Los investigadores enfatizan tanto los procesos como los resultados.

Se utilizó también el método inductivo, debido a que se partió de lo particular a lo general, indagando y recabando la información necesaria. De esta forma, se buscó formar conclusiones acerca del proceso educativo que se lleva a cabo en la EEJ para comprender mejor su funcionamiento y poder hacer recomendaciones pertinentes a mejorar su labor educativa.

Para la aplicación de varias de las metodologías se identificaron muestras por conveniencia de las personas consultadas para lo cual el factor población se dividió en 3 grupos, atendiendo el ámbito de trabajo del OJ. El primero referido al personal que labora en el OJ (Magistrados, Jueces, Auxiliares judiciales y personal administrativo); el segundo, a integrantes del CCJ; y el tercero conformado por el personal que labora en la EEJ (Dirección, Coordinación Académica, Coordinadores de Área, docentes y estudiantes, y personal administrativo). A continuación se muestra una figura que ilustra esta información:

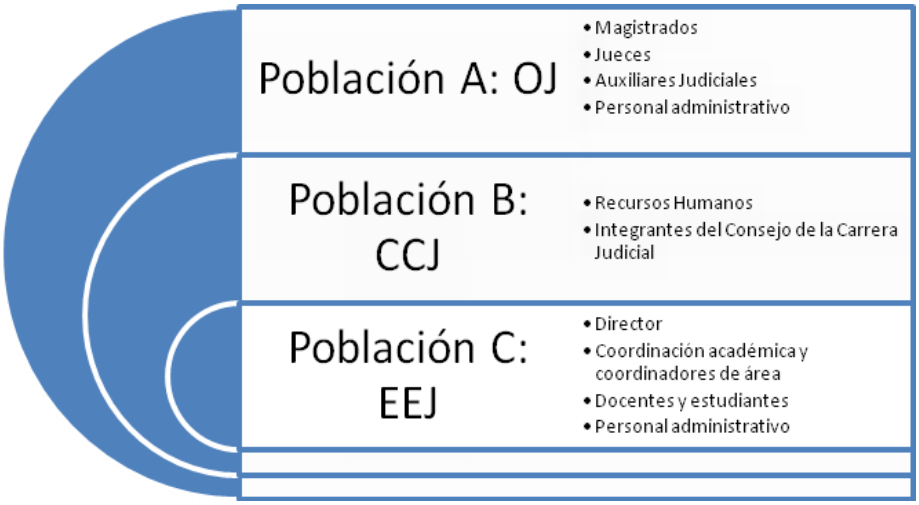


Figura 1 Población de estudio

A partir de la población antes mencionada, se escogió una muestra por conveniencia. Esta se basó en la necesidad de obtener informantes para recabar la información requerida y lograr cubrir cada uno de los factores objeto de evaluación.

La muestra utilizada fue la siguiente:

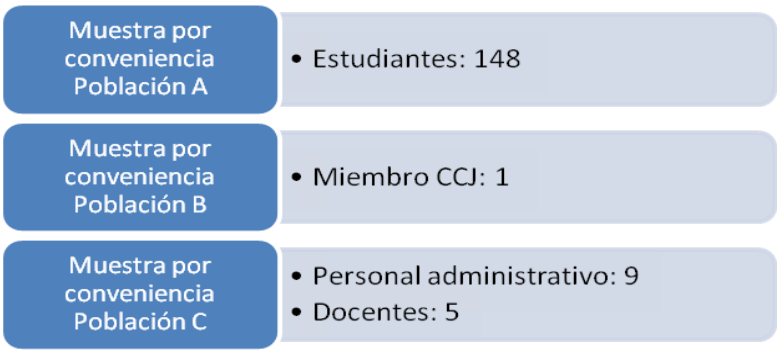


Figura 2 Segmento de la Muestra

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Objetivo A. Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia.

El producto de este objetivo es la propuesta del Manual de Análisis y Descriptores de Puestos que contiene la guía de administración de los descriptores, la administración de los ítems de los descriptores de puestos y los 46 descriptores de puestos (Anexo O).

Se analizaron los documentos proporcionados por las unidades de la Gerencia de RRHH, Evaluación del Desempeño del CCJ y la EEJ, además se consultaron los siguientes documentos: el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ, para determinar las bases filosóficas y perfil ideal que debiera tener el personal jurisdiccional, los manuales, leyes, acuerdos, reglamentos, códigos, organigramas y sitios de internet. Con esta información se elaboró un registro de todos los temas que se consideraron necesarios para diseñar el formato de los descriptores de puestos (Anexo S).

Además, el equipo de consultores realizó la verificación, validación, diseño, evaluación, entrevistas, y encuestas, y con la colaboración del OJ se llevaron a cabo los talleres y reuniones que se consideraron necesarios para la consecución del este objetivo.

Los hallazgos encontrados que ameritan atención son los siguientes:

- No existe una política institucional para el análisis y descripción de puestos unificada dentro del OJ, respecto a lo que debe contener un descriptor de puesto, ni tampoco ítems uniformes para los magistrados, jueces y auxiliares de justicia (nombre del cargo, competencia por grado o materia, objetivo del puesto, área organizacional, requisitos del puesto, conocimientos necesarios y experiencia, responsabilidades, condiciones del puesto, funciones y competencias).

- Se detectó que es necesario desarrollar políticas para administrar y actualizar los descriptores de puestos en forma conjunta por las unidades relacionadas con el sistema de desarrollo profesional.

- Los descriptores de puestos se utilizan solamente para el proceso de evaluación para el ingreso al OJ, no se consideran para los procesos de evaluación del desempeño, programas de desarrollo, valuación de puestos ni para la capacitación del personal.

- Existen 4 diferentes juegos de descriptores de puestos, elaborados por la Gerencia de RRHH del OJ, el CCJ y la EEJ que responden a las necesidades de cada Unidad.

- El descriptor de puestos que actualmente se utiliza no contempla los ítems necesarios para la administración de los puestos del personal judicial.

- Se carece de estandarización para el análisis de la información consignada en los descriptores de puestos.

- Al existir duplicidad de esfuerzos enfocados hacia un mismo propósito (formulación de descriptores y perfiles de puestos) por parte de varias unidades del OJ, no se optimizan los recursos (humano, tiempo y financiero)

- Se determinó la necesidad de fortalecer conocimientos en el tema de administración por competencias del personal que conforma las unidades del CCJ, Gerencia de RRHH y EEJ.

- Se observa iniciativa por parte del CCJ, la EEJ y la Gerencia de RRHH para seleccionar, evaluar y capacitar por competencias; sin embargo, es necesario mejorar su identificación dado que la fuente hasta hoy utilizada en este tema es el Perfil del Juez del Siglo Veintiuno que sólo contiene un listado de características que deben convertirse en competencias.

- Se determinó que es necesario profundizar en el contenido del Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ, como fuente de orientación estratégica hacia el sistema de desarrollo profesional tanto de los funcionarios y empleados jurisdiccionales y administrativos.

- Dada la cobertura nacional de empleados y funcionarios judiciales se evidencia la falta de recursos tecnológicos (software) que apoyen los procesos y programas de recursos humanos (reclutamiento y selección, evaluación de clima y cultura organizacional, evaluación del desempeño, evaluación de competencias), pues el hacerlo manualmente se incrementa el tiempo para realizar las tareas, aumentando la posibilidad de error humano, lo que debilita la confidencialidad del proceso y le resta credibilidad al mismo.

- Durante el ejercicio de levantamiento de información para los descriptores se evidenció algunos casos, falta de capacidad o cambio de cultura en el manejo de herramientas tecnológicas en el personal judicial. .

- Se evidencia la falta de políticas para implementar un programa de plan de carrera para el personal jurisdiccional, promoviendo a los funcionarios según las materias de especialización y experiencia tanto para candidatos internos como para externos.

Propuesta de esta consultoría

Con base en el trabajo efectuado y tomando en cuenta los hallazgos detectados, se diseñó un Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia específicamente para el OJ (Anexo O), con el siguiente contenido:

- En materia de competencias se definieron por cada uno de los puestos de magistrados, jueces y auxiliares de justicia, cinco competencias organizacionales o genéricas y cuatro competencias de gestión o específicas. (Anexo R); y, competencias técnicas o de conocimientos por funciones de cada puesto.

- Se elaboraron un total de 46 descriptores y perfiles de puestos de magistrados, jueces y auxiliares de justicia, por competencia jurisdiccional. (Anexo N)

- Se trasladó el conocimiento, las metodologías e instrumentos para que los funcionarios del Organismo Judicial estén en capacidad de:

    - Definir descriptores y perfiles de puestos para todo el OJ, en especial, Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia.
    - Administrar y actualizar descriptores y perfiles de puestos.
    - Se les familiarizó sobre la importancia de un modelo basado en competencias laborales con relación al tema de formulación de indicadores.
    - Se les informó sobre la importancia de la articulación de las diferentes unidades, así como la importancia de la comunicación y el rompimiento de paradigmas.
    - Se evaluó la actividad por parte de los participantes determinando lo siguiente:

        - El personal no está familiarizado con el plan estratégico institucional y su relación con sus labores diarias.
        - Se evidenció la necesidad de fortalecer las capacidades para formular indicadores de desempeño, a corto plazo para la evaluación del desempeño anual.
        - Se evidenció la necesidad de capacitar a todo el personal que está relacionado con el sistema de desarrollo profesional en el modelo de competencias de gestión o específicas y técnicas, que respondan a las necesidades del Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015.

.

El Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia queda como una herramienta con información que responde a todas las necesidades de los subsistemas del sistema de desarrollo profesional, lo que permitirá afianzar las relaciones y la comunicación entre las distintas unidades del OJ para su actualización periódica. (Anexo O)

Asimismo, se estableció desde este acercamiento con cada unidad, siendo la Unidad de Clasificación de Puestos y Administración de Sueldos de la Gerencia de RRH la responsable de la actualización del Manual, con el apoyo de las demás unidades que conforman el sistema de desarrollo profesional. Para el efecto se sugiere la organización de un Comité de Apoyo integrado por las Unidades de Evaluación del Desempeño y Movilidad de Jueces del CCJ, Dotación de Recursos Humanos, Desarrollo Integral de Recursos Humanos, Administración de Recursos Humanos, Régimen Disciplinario y Jefe de Delegación de RRHH de Quetzaltenango u otras regiones si lo hubiere.

<u>Objetivo B. Evaluación Integral de Escuela de Estudios Judiciales</u>

Los resultados de este objetivo se abordaron a partir de los factores que se desarrollan a continuación:

- Estudiantes

- Docentes
- Egresados
- Currículum
- Entorno Institucional
- Herramientas de apoyo al proyecto educativo

A. ESTUDIANTES

Se observó que de acuerdo a la opinión de los estudiantes entrevistados, uno de los factores que se relacionan con los problemas de rendimiento académico y dedicación a los programas es el cambio de horarios. El hecho de que los estudiantes deben asistir a los cursos y capacitaciones en horarios después de oficina y en día sábado hacen que las jornadas sean agotadoras, lo que provoca cansancio y bajo rendimiento.

Además del problema de horarios, los estudiantes se enfrentan con otras situaciones que, de alguna manera, pueden afectar sus resultados. El primero de éstos es la falta de regionalización, debido a que muchas personas laboran en el interior de la República, en lugares lejanos y de difícil acceso; además por la falta de acceso a internet en algunos lugares, no se enteran de las oportunidades de formación que se dan en la EEJ, o si lo hacen, la distancia les impide participar.

Sin embargo, el rendimiento académico de los estudiantes varía según el Programa. Los que obtienen mejores resultados académicos son los del Programa de Formación Inicial. Esto no ocurre con los cursos del Programa de Educación Continua, pues en éstos el rendimiento parece disminuir, especialmente en el caso de los auxiliares judiciales, quienes muestran una falta de motivación ante dicho Programa.

Otro problema es el de la desactualización tanto en el laboratorio de computación de la EEJ, como de su biblioteca. En el caso del laboratorio, los equipos son antiguos y el acceso a ciertas páginas de internet que podrían ser de utilidad en el proceso de aprendizaje es restringido. La biblioteca no se actualiza con regularidad con material bibliográfico innovador y el espacio asignado es muy reducido. Sumado a estos problemas, el horario que se maneja en la biblioteca no beneficia a los estudiantes quienes asisten a clases cuando ésta está cerrada.

Otra limitante que afecta la participación de los estudiantes ocurre cuando se les convoca a dos o más cursos el mismo día, (uno vía la EEJ y otro vía Secretaría de CSJ) lo cual les impide asistir a las actividades programadas, desaprovechando espacios de capacitación y recursos.

Otra situación importante que se detectó en algunos juzgados, especialmente en el interior de la República, es la falta de información académica y oportuna convocatoria de parte de la EEJ, lo que les impide enterarse de lo que se ofrece. Esto se debe a la falta de regionalización, lo cual debe resolverse lo más pronto posible, para asegurar la capacitación de los magistrados, jueces y auxiliares que laboran en el interior de la República.

B. EGRESADOS

El Programa de Formación Inicial exige que los estudiantes realicen investigaciones que han sido establecidas por la EEJ las que deben cumplir obligatoriamente para aprobar el Programa. Sin embargo, en el Programa de Actualización y Especialización, estas actividades investigativas quedan a discreción de los docentes de los mismos.

Sobre la terminación de los cursos en el tiempo estipulado, los estudiantes que son becados por la EEJ deben firmar un contrato, lo que genera un compromiso, si no lo terminan deben pagar la totalidad del costo. Los cursos en los que participan los auxiliares judiciales, que constituye el grupo que menos cobertura tiene por la EEJ, tienen los porcentajes de finalización más bajos.

No existe un sistema de seguimiento de egresados para mantener la comunicación para el mejoramiento continuo de los programas de formación profesional.

C. DOCENTES

La Escuela cuenta con un alto porcentaje de docentes que poseen los títulos académicos que los acreditan para realizar esta labor. Además, todos cuentan con experiencia en docencia en instituciones de educación superior del país; sin embargo, muy pocos docentes tienen publicaciones propias en revistas especializadas o libros. Estos factores son sumamente importantes si se desea mantener un nivel de calidad alto.

Existen docentes que no observan los procedimientos de planificación de la EEJ, lo que pone en riesgo la calidad de los cursos al no respetar las normas que la EEJ. Algunos de los docentes que actualmente imparten cursos laboran ad-honorem, lo cual pone en riesgo la continuidad de los programas. En la actualidad no se cuenta con docentes de planta ni existe un proceso específico para la contratación de los mismos.

Es necesario que dicho proceso se defina de manera que todos los docentes que laboran en la EEJ sean categorizados según su experiencia y competencias básicas para impartir cursos, de manera que éstas sean congruentes con el modelo educativo estipulado por la EEJ.

D. CURRÍCULUM

A continuación se presentan los resultados y hallazgos del análisis de la planificación y programación de las actividades educativas que se llevan a cabo en la EEJ.

Se evidenció que no existe un plan estratégico de desarrollo educativo para funcionarios y empleados del OJ dentro del cual se implementen las decisiones del CCJ, principal insumo para la planificación estratégica y operativa de la EEJ.

En un sistema de capacitación es indispensable contar con un **Manual de Estrategias y un Manual de Organización; el primero debe contener** los principios, valores y fundamentos que deben orientar

las actividades de capacitación y desarrollo personal, y **el segundo, expresa** la importancia, vigencia, alcances y cualquier otra razón que justifique la capacitación

Si bien se observó que no existen estos manuales totalmente desarrollados en la EEJ, se pudo determinar la existencia de un diagrama de flujo general (que también es recomendable se incluya en dichos manuales) en el que se muestran los diferentes pasos que se atienden para llevar a cabo la capacitación; un documento del área académica de organización de los planes de formación que sí incluye una sección de procedimientos en la que se presentan las actividades específicas y secuenciales que las personas deben realizar para cumplir con las fases del proceso de capacitación, procedimientos para el DNC, procedimientos para la ejecución de cursos con instructores internos y/o externos, solicitud de cursos fuera del programa y otros, lo cual es un importante insumo para clarificar acciones del proceso formativo.

En el mismo factor del currículo, se concluyó que la EEJ lleva a cabo tres tipos de actividades educativas, que se ejecutan en forma presencial y a distancia con el apoyo de una plataforma virtual, Estos son:

- ✓ **Formación Inicial** para Auxiliares Judiciales y Jueces de Paz y Primera Instancia y está representado por el Programa de Formación Inicial.
- ✓ **Capacitación y actualización** para Magistrados, Jueces, Auxiliares Judiciales y personal administrativo. Estas actividades se llevan a cabo por medio del Programa de Educación Continua.
- ✓ **Especialización**, actividad que está representada por el Programa de Maestría de Gestión Jurisdiccional el cual se imparte para Jueces y Magistrados.

Los resultados que corresponden a cada uno de los programas que se trabajan y se han analizado desde dos niveles de planificación y programación: 1) El Plan Maestro de Capacitación, que representa el diseño general del programa, y 2) Manuales de cursos, que representan los diseños de cada uno de los cursos que se imparten.

En cuanto al Plan Maestro de Capacitación, específicamente al Programa de Formación inicial para aspirantes a Jueces de Paz y Jueces de Primera Instancia se proporcionan las siguientes observaciones de su estructura, que deben atenderse para su mejoramiento:

- Se determinó que el diseño de las respectivas redes curriculares no ha sido el resultado del ejercicio de un proceso de planeación, análisis y detecciones de necesidades, que respondan a los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ, ni a un modelo de aprendizaje basado en competencias. En este sentido, como resultado del estudio comparado realizado en esta investigación, puede hacerse referencia a algunos ejemplos de programas de formación inicial que en efecto, han sido el resultado de un proceso de planificación estratégica y que para el caso de Guatemala podría utilizarse con efectos referenciales para el momento en que se diseñe el proyecto educativo. (Anexo Ñ, ver caso de Colombia).

- En la introducción al Plan, se encuentran los antecedentes. Éstos hacen referencia a la historia de la EEJ y lo que se requiere es la descripción de las condiciones que dan origen al plan, es decir, las carencias que no han sido cubiertas. Asimismo, la visión hacia el futuro y un enunciado cualitativo de lo que se espera obtener con las actividades del plan.

- En la justificación del Plan, aparece el fundamento legal, la Ley de la Carrera Judicial. Asimismo, se describen las funciones del puesto de coordinación general, que no interesa en esta sección. En lugar de esta información, es necesario contar con la fundamentación situacional, política y conceptual de la EEJ. Asimismo, contar con un estudio de detección de necesidades de capacitación.

- Cada uno de los programas educativos y sus respectivos cursos requieren de un perfil del docente que los impartirá. Contar con estos perfiles permite que el proceso de selección y contratación de personal docente se facilite. Según información proporcionada por los Coordinadores de los distintos Programas, no hay un procedimiento estipulado para la selección de docentes.

- En un sistema de capacitación, lo primero que se lleva a cabo es la detección de necesidades de capacitación. Con la actual administración se inició un diagnóstico de esta naturaleza, pero únicamente se ha utilizado un enfoque básico conocido como Puesto-Persona, el cual si bien brinda insumos para elaborar los programas que permiten preparar a las personas para ocupar un puesto, requiere que se complemente con otros enfoques de DNC.

- En la actualidad, la mayoría de los cursos son versiones de módulos de estudio ya preparados o cursos que se han dado tantas veces que se vuelven repetitivos.

Con relación a los beneficios que se reciben, los estudiantes manifiestan, en forma individual, comentarios favorables. Sin embargo, señalan que no hay acciones de seguimiento a las capacitaciones recibidas, por lo que es importante que se tomen medidas en el marco del Proyecto Educativo para plantear mecanismos de seguimiento sobre la temática y retroalimentación en la aplicación práctica del conocimiento.

El objetivo de la EEJ es egresar personal capacitado y en condiciones de llevar a cabo un buen trabajo. Sin embargo, no sólo es la cantidad de egresados lo que ha de interesar, sino también la existencia de un sistema de retroalimentación para que los diferentes departamentos beneficiados por la capacitación emitan sus comentarios evaluativos. Por lo tanto, es necesario que se realicen estudios evaluativos para mejorar los procesos de egreso y evaluación de resultados. En la actualidad no se da seguimiento y retroalimentación a los resultados de las evaluaciones a los docentes de la EEJ ni para mejorar los programas.

En cuanto a la estructura del programa:

- Define **objetivos generales,** pero es necesario establecer los específicos que establezcan acciones de las prácticas profesionales. Estos objetivos deben ser diferentes para cada

programa. Los **contenidos** aparecen distribuidos por ciclo, área y subprogramas. Estos deberían tener una vinculación directa con los objetivos específicos.

- La información se concentra en estructuras que se conocen como **cédulas de información**, a continuación se describe su contenido:

  - ✓ **Cédula de información estadística**: en esta cédula se detalla la cantidad de estudiantes que van a participar. Esta información es importante para organizarlos en grupos y no que aparezca solo un listado.

  - ✓ **Cédula de información didáctica**: está redactada en forma general para los dos programas y no están diferenciados. Deben formularse en forma separada. Luego aparece un listado de cursos y no tiene la información completa: nombre del curso, objetivo, contenido, población meta y lugar de su realización.

  - ✓ **Cédula de responsables**: solo aparece el nombre del profesor, profesión, lugar de trabajo y coordinador del curso. Hace falta el nombre de los gestores educativos.

  - ✓ **Cédula de costos**: no hay información sobre costos, ni presupuesto de capacitación. Costos de instrucción, de coordinación, de los asistentes, costos indirectos que las políticas de la institución establezcan. Costo por participante y costo por hora instrucción para comparaciones.

Finalmente, es necesario un documento ejecutivo que resuma el plan de acción -gráfico y concentrado-, que incluya beneficios, conclusiones y reconocimientos.

Maestría en Gestión Jurisdiccional

En cuanto al currículo de la Maestría de Gestión Jurisdiccional, el proceso de análisis fue diferente ya que esta carrera tiene un grado de educación superior, cuyo análisis curricular se aborda a continuación:

a) Procesos del trabajo curricular

- **Investigación curricular.** El programa de la Maestría en Gestión Jurisdiccional indica la forma en que la EEJ gestionó ante la Universidad de San Pablo y la Universidad Rural, el aval para que fuera reconocida como un programa de educación superior. Esta Maestría representa la primera experiencia que la EEJ realiza en el campo de la educación superior.

- **Fundamentación curricular.** El programa de Maestría presenta una descripción general de lo que se espera en la formación de los estudiantes. Es oportuno mencionar que el programa debería contener una contextualización de nuestra sociedad, haciendo alusión a sus características sociales, culturales, antropológicas, históricas, económicas. Asimismo, por el grado de educación superior que se obtiene, debería contar con una fundamentación epistemológica que oriente el desarrollo de investigaciones y producción de conocimiento y

también debería fundamentarse en el Plan Estratégico del OJ, que menciona proyectos específicos que demandan la implementación y ejecución de una maestría para formar y desarrollar a sus funcionarios, además debe desarrollarse un apartado en donde se establezca el fundamento psicopedagógico que se trabajará en la propuesta.

- **Caracterización del Modelo Educativo.** Es necesario que se establezca el enfoque curricular que se utilizará en la Maestría. Este determinará las interacciones entre los sujetos, la forma como se organizará el currículo y especialmente la forma como se llevará a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, y la evaluación que corresponda a cada programa.

- **Planificación y programación curricular.** El programa de Maestría debe fortalecerse con otros elementos curriculares. Se están planteando objetivos, contenidos, metodología y una hoja pensum que indican los cursos por año, ciclo, y trimestre. Se encontró un perfil de egreso el cual podría rediseñarse para formularse por competencias profesionales. En la descripción del curso se expresa la intención de trabajar competencias, y al decirlo, es necesario que el diseño curricular de la maestría esté elaborado atendiendo a este enfoque curricular. A continuación, se sugieren algunos elementos que podrían agregarse:

  - ✓ Rediseñar el perfil de egreso por competencias profesionales.
  - ✓ Formular competencias en lugar de objetivos.
  - ✓ Organizar el currículo en módulos que contengan parte presencial y a distancia.
  - ✓ Mejorar la red curricular, organizándolo por módulos, áreas de competencias y buscar la relación vertical en el tiempo que dure el programa.
  - ✓ Proporcionar orientaciones metodológicas y de evaluación del aprendizaje.
  - ✓ Describir la infraestructura que se utilizará.
  - ✓ Describir los recursos a utilizar, enfatizando la optimización de la plataforma.
  - ✓ Describir el sistema de evaluación del aprendizaje.
- **Implementación curricular.** Es conveniente que se explique la forma como se ha implementado el programa. Además, es importante sistematizar todo el proceso desde el diseño curricular hasta la forma como se diseñan los módulos que han sido preparados y que presentan las condiciones y directrices para su ejecución. La claridad de la función gestora del currículo se hace imprescindible en este proceso para preparar las condiciones que hagan efectiva la ejecución del currículo.

- **Ejecución curricular.** El programa de Maestría se ejecuta en la EEJ. Está organizado por asignaturas que se imparten en dos años. Cada uno se organiza en dos ciclos y cada ciclo en trimestres. En cada trimestre, los estudiantes llevan de 3 a 5 cursos. En programas de este tipo se recomienda una ejecución semestral, para poder llevar a cabo procesos de investigación. Sería conveniente que se evaluara la posibilidad de que sean las Universidades quienes ejecuten el programa de Maestría en todas las actividades de diseño, ejecución, coordinación académica, instalaciones, evaluación, recursos de apoyo académico (Biblioteca, laboratorios), entre otros. De esta manera, los estudiantes se forman en un ambiente

universitario, cuentan con mayor cantidad de recursos tecnológicos y mejores condiciones de seguridad.

- **Evaluación curricular.** Por ser un programa de un año de ejecución aún no se han llevado a cabo procesos de evaluación curricular. Sería conveniente realizar este proceso antes de abrir otro programa que proporcione información sobre los problemas encontrados y de esta manera superar las deficiencias.

b. Sujetos curriculares de la maestría

- **Docentes.** La mayoría de docentes en el programa han alcanzado el grado de Magister. Sin embargo, casi ninguno tiene estudios jurídicos. Todos son profesores universitarios de las instituciones que avalan este programa. Son docentes que fueron escogidos por la innovación de su cátedra. No se encontró evidencias de materiales escritos o publicaciones realizadas por los docentes.

- **Estudiantes.** Los estudiantes por iniciativa propia han decidido estudiar la Maestría y por lo tanto participan activamente en el aula. El grupo está integrado por magistrados y jueces. En sus comentarios se percibe que están satisfechos con la acción formativa desarrollada. Los participantes cubren el 50% del costo de la matrícula y cuotas, y reciben una beca del 50% (25% lo cubre el OJ y el 25%, las Universidades.

- **Administradores.** La administración de la Maestría está a cargo de las universidades que avalan el programa. Sin embargo, todo el apoyo logístico lo da la EEJ. Los programas de los cursos son solicitados a los profesores con antelación por lo que los estudiantes cuentan con su respectivo programa, desde el inicio del curso.

E. ADMINISTRACIÓN

Como uno de los factores del análisis curricular, que debe apoyar la ejecución del Proyecto Educativo es la estructura organizacional. El presente apartado contiene los resultados y sugerencias para fortalecer la estructura organizacional que responda mejor a un proyecto basado en competencias. Así en esta sección se encuentra un análisis del marco legal, los resultados de un diagnóstico institucional y un análisis financiero del presupuesto que ejecuta la EEJ.

Como parte del diagnóstico institucional, se revisaron los documentos existentes relacionados con la creación de la EEJ, el Plan Quinquenal 2011-2015 del OJ, asimismo, se realizaron distintas entrevistas al personal de la EEJ y funcionarios del OJ y se llevaron a cabo actividades de campo como la Medición del Clima Organizacional y un cuestionario de diagnóstico administrativo. Además, se analizó la información presupuestaria histórica de la EEJ, la tendencia del presupuesto aprobado de la EEJ, así como las diferencias entre los presupuestos aprobados y ejecutados, los porcentajes de ejecución presupuestaria, la tendencia del gasto en capacitación por juez, el porcentaje destinado a

cada uno de los grupos de gasto, entre otros indicadores. En algunos casos, se comparó el indicador presupuestario de la EEJ con el similar de otras Escuelas latinoamericanas.

El informe propone una nueva estructura organizacional de la EEJ de la cual se determinó su costo financiero. Para ello se utilizó la información salarial actual conjuntamente con un cálculo del costo de las distintas prestaciones laborales de los empleados del OJ.

La presente sección aborda los resultados del análisis institucional: marco legal, planeación estratégica y análisis financiero.

E.1 Marco Legal

El sistema de capacitación se deriva de la reorganización administrativa y la aprobación del Modelo Gerencial y Organizacional del OJ, aprobados por Acuerdos de la Corte Suprema de Justicia No. 24/998 y 13/999 respectivamente, en los que se establece que la Unidad de Capacitación Institucional es la encargada de "desarrollar los recursos humanos del Organismo Judicial, en materia de capacitación, formación y perfeccionamiento judicial y administrativo; contribuir al estudio y evaluación de la misión y perfil del juez; formular y proponer las políticas de capacitación y formación en base a la detección de necesidades; proporcionar capacitación continua y permanente al personal judicial y administrativo del Organismo Judicial", aunque también, por su parte, encarga a la Gerencia de RRHH: "planificar y ejecutar programas de desarrollo y capacitación para el personal del área administrativa…". Sin embargo, la Ley de la Carrera Judicial estableció que la Unidad de Capacitación Institucional es el órgano encargado de planificar, ejecutar y facilitar la capacitación y formación técnica y profesional de jueces, magistrados, funcionarios y empleados del Organismo Judicial y otras personas u organizaciones relacionadas o interesadas en el sistema de justicia, con el fin de asegurar la excelencia y actualización profesional para el eficiente desempeño de sus cargos. …" (Art. 12 LCJ) y la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial hace referencia exclusivamente al Sistema de Capacitación permanente y obligatorio (Art. 22 LSC), más no define al responsable. Bajo este marco normativo, el sistema de capacitación para funcionarios y empleados judiciales y administrativos, lo ejecuta la Unidad de Capacitación Institucional, lo que implica que la UCI debe de contar con un plan estratégico y programa de formación y actualización para todo el personal judicial, cuya misión y estructura debe de desarrollarse en el reglamento correspondiente aún pendiente. (Anexo P)

Del análisis de la normativa descrita, se desprende que la UCI es una unidad administrativa que depende de la Presidencia del Organismo Judicial; sin embargo, la aprobación de su reglamento, definición de políticas y aprobación de su programa de trabajo corresponde al Consejo de la Carrera Judicial. Es preciso mencionar que corresponde al Consejo de la Carrera Judicial la definición de políticas y aprobación de planes de trabajo, la Corte Suprema de Justicia acordó en Acta 71-2009 de fecha 28 de octubre 2009 un punto resolutivo por medio del cual creó una Comisión de Enlace con la UCI, integrada por cinco de los trece magistrados que deben mantener una relación de intercambios con la Dirección de la UCI, lo cual es percibido por las autoridades de la UCI como una estrategia favorable para agilizar las actividades de la Unidad de Capacitación; sin embargo, se sugiere revisarla de manera que se logre una autonomía técnica suficiente para que la EEJ sea capaz de proponer su

proyecto educativo y un plan anual de actividades que respondan a las necesidades de la institución y una vez aprobados se dé seguimiento y evalúe con indicadores medibles.

Asimismo se sugiere revisar el mecanismo para aprobar nuevos programas de capacitación que ofrecen cooperantes externos, pues si bien se aprecia como valioso ese apoyo pues incrementa los espacios de capacitación, puede afectar el éxito de la misma en el plan anual de actividades que habría sido formulado a partir de un plan estratégico, en la actualidad inexistente.

Otro marco normativo que regula las actividades de formación son: a) el Acuerdo de la Corte Suprema de Justicia No. 09-2011 **-** Procedimiento para solicitar licencias de estudio, y b) las normas generales y de evaluación de los programas de formación inicial para aspirantes a jueces de paz y jueces de primera instancia (normativa interna de la EEJ de Estudios Judiciales, 27 mayo 2011).

El acuerdo que se refiere al procedimiento para otorgar licencias de estudio se aprecia favorablemente dado que pretende ordenar la aprobación para ausentarse de la judicatura por actividades ajenas a la EEJ, así como normar que los conocimientos adquiridos se multipliquen a sus respectivos colegas. Sin embargo, se sugiere limitar la potestad para aprobar las licencias a la Presidencia del OJ y CSJ e informar a la Cámara correspondiente vía la propia EEJ como responsable del acompañamiento del proceso formativo, de manera que no se sumen actividades administrativas a las Presidencias de las Cámaras.

De igual manera, se sugiere revisar el artículo 11 del mismo Acuerdo 09-2011 que establece que cualquier capacitación que realicen instituciones externas al Organismo Judicial deben ser aprobadas por la Presidencia del OJ previo a que la EEJ convoque a la misma, destacando que no es el procedimiento de convocatoria lo más importante, sino asegurar que los objetivos de tales actividades respondan o complementen el proyecto educativo de la EEJ y se esté atendiendo a las necesidades priorizadas como resultado del respectivo DNC.

En cuanto al personal que conforma la UCI, se evidenció que los puestos de dirección y coordinación en su mayoría se encuentran bajo el régimen de libre nombramiento y remoción que de acuerdo a la Ley de Servicio Civil se refiere a “los puestos de apoyo logístico directo al Presidente del Organismo Judicial y Magistrados de la Corte Suprema de Justicia…Estos servicios en ningún caso formarán parte de la carrera administrativa” (Art. 13), con lo que existe un riesgo potencial de cambio de personal de estos cargos con cada nueva Presidencia de la CSJ, sumado a la falta de oportunidad de desarrollar una carrera que capitalice la experiencia y conocimientos que se adquieran en la función especializada de la UCI. De igual manera, el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo 2010, exceptúa la destitución, sino por causa justificada, de los Directores, Sub-directores, coordinadores y capacitadores, categorías en las que se encuentra contratado un grupo considerable del personal de la UCI (Art. 26).

En la ejecución de los planes de capacitación, se percibió inconformidad en algunos funcionarios y auxiliares judiciales para asistir a las sesiones en horarios fuera de labores, amparados en el Art. 80 del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo 2010 en el que se establece que “los cursos que

imparte la EEJ, preferentemente se realizarán en horas y días hábiles, en la medida de las posibilidades del OJ y sin afectar el servicio, siempre que se manifieste la anuencia del trabajador".

Las pruebas técnicas de los auxiliares judiciales se realizan con el apoyo de la Unidad de Capacitación Institucional (UCI), según el Art. 14 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil. De acuerdo con el análisis efectuado, los calendarios académicos de la UCI se realizan seis y hasta nueve ejercicios de esta naturaleza de manera mensual, con una duración de alrededor de cuatro horas, dos de estos ejercicios se llevan a cabo en Quetzaltenango y el resto en la UCI, lo que se aprecia como un esfuerzo importante para seleccionar al personal auxiliar judicial, pero se considera una dedicación muy extensa de tiempo sin una clara orientación estratégica, fuera de una política de desarrollo del recurso humano; además del resultado de los mismos, no se genera una información estadística que contribuya a abordar relaciones externas importantes para mejorar la enseñanza del derecho o bien internas para el diseño de las políticas ya indicadas.

E.2 Planeación Estratégica

La EEJ no posee su propio plan estratégico que esté alineado con el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ, el cual es necesario para orientar sus estrategias de diseño, ejecución y evaluación de su proyecto educativo, se sugieren algunos lineamientos de los elementos que éste debe contener:

E.2.1 Misión y visión

Sí existen, sin embargo, después de realizar el análisis de la actual declaración de la misión y visión para la EEJ y realizar algunas entrevistas con el personal que conforma el equipo de trabajo de esta Institución, se observa que los elementos contenidos en ellas deben ser revisados porque existe cierta incoherencia en las condiciones en que se prestaban los servicios y los que prestan actualmente. Se observa que no se han actualizado estas declaraciones por algún tiempo.

E.2.2 Análisis externo e interno a la EEJ

No se encontraron registros de algún ejercicio de diagnóstico institucional de la EEJ. Sin embargo, sí se observó la realización de algunas intervenciones que podrían calificarse como reactivas y no planificadas.

La planeación estratégica incluye el análisis externo e interno de la EEJ que puede obtenerse a través de un ejercicio FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Como resultado del Taller de Planificación Curricular, fue posible identificar elementos importantes de un ejercicio FODA, el cual se espera sume insumos para el proceso propio que debe realizar la EEJ para el diseño del Proyecto Educativo y estrategias macros y específicas, según se muestra a continuación:

Fortalezas: La EEJ cuenta con personal técnico competente con amplia experiencia en el sector administrativo público y de justicia. Existe un liderazgo positivo de parte del Director actual.

Oportunidades*:* Tiene apoyo y financiamiento de distintos cooperantes internacionales, tanto en la parte estructural y de equipamiento como en el desarrollo de capacitaciones dirigidas al personal de justicia.

Debilidades: La falta de autonomía crea dependencia de otras unidades como Clasificación de Puestos y Unidad de Planificación y afecta la libertad de decisiones por parte del Director respecto a los traslados o permutas del personal a su cargo.

Falta de continuidad de estrategias y programas provocada por el libre nombramiento y remoción del director y los coordinadores.

Falta de continuidad de los directores, que afecta el cumplimiento de estrategias y planes a mediano y largo plazo y crea la necesidad que otros órganos o unidades intervengan.

Falta de personal capacitado y especializado, ausencia de docentes de planta, cambios rigurosos estratégicos sin dirección y falta de una estructura y perfiles de puestos.

Amenazas: El cambio anual de la Presidencia del OJ pone en riesgo la continuidad de sus máximas autoridades y falta de continuidad en los planes estratégicos.

El anterior ejercicio muestra la opinión de los participantes en el Taller, y se realizó como el inicio de un proceso que debe continuar desarrollando la EEJ.

E.2.3 Estrategias y objetivos

En la actualidad no existe un plan de alineamiento donde estén contenidas las estrategias, objetivos a corto y mediano plazo en áreas claves, ni indicadores de gestión para el alcance de los objetivos institucionales.

E.2.4 Planeación operativa:

La planeación operativa es la detección y análisis de las áreas claves de la EEJ con una vigencia en el tiempo en función de los objetivos de corto plazo (plan anual de capacitación), de mediano plazo (Plan Estratégico Quinquenal del OJ), y largo plazo (previsiones del Proyecto Educativo). En este sentido, las áreas clave identificadas respecto de las cuales se anota su justificación y objetivos, son las siguientes:

a) Dirección.
   Justificación: Por ser el enlace entre la EEJ y la Presidencia del OJ.
   Objetivo Principal: dirigir y representar institucionalmente a la EEJ en el ámbito nacional e internacional.

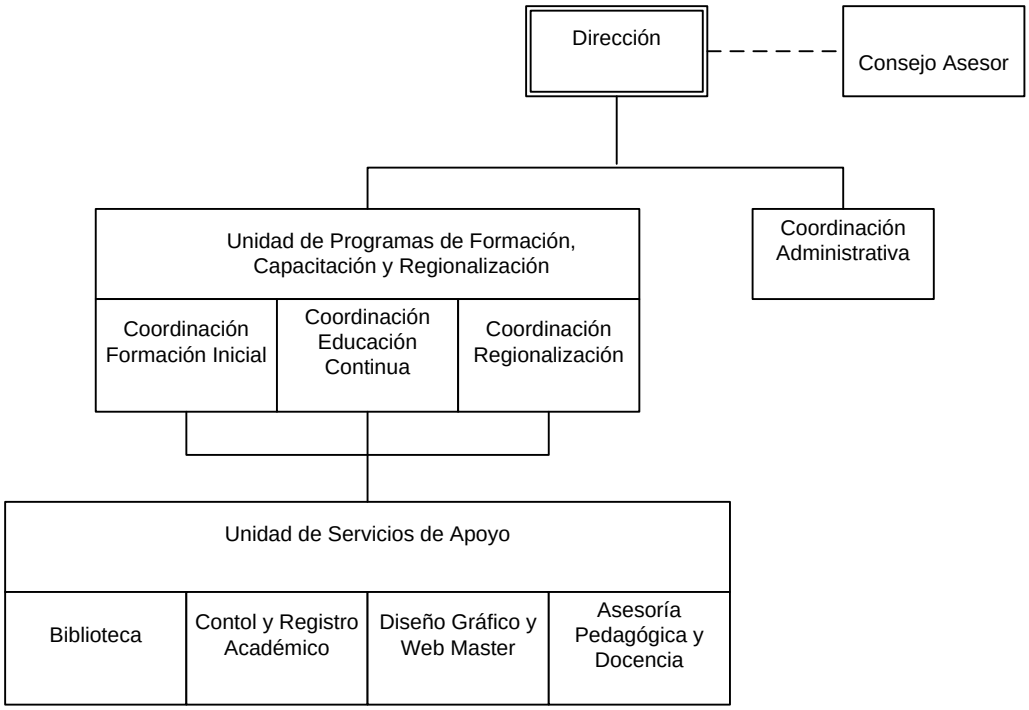
b) Programas de Formación
   Justificación: Por ser la unidad responsable del desarrollo de metodologías de enseñanza y aprendizaje de todos los cursos y programas impartidos a los auxiliares judiciales y jueces.
   Objetivo Principal: Coordinar el desarrollo, investigación y programación de índole académica, así como definir y desarrollar las metodologías de enseñanza-aprendizaje, evaluación y seguimiento de las actividades de capacitación.

Las actividades administrativas no se identifican como un área clave, dado que su necesidad es complementaria y existen en función de la existencia y ejecución de un proyecto educativo.

Como resultado de haber establecido las áreas clave de la planeación operativa y con tendencia a una estructura organizativa horizontal que favorece la democracia interna de la EEJ (toma de decisiones, comunicación, liderazgo, descentralización) se formula la siguiente propuesta de Organigrama General para la EEJ, destacando entre sus principales potencialidades las siguientes:

- Dirección, apoyada por un Consejo Asesor que le colabora y con el cual trabaja de manera conjunta
- Diseño por programas, privilegiando los académicos como los protagonistas principales del proyecto educativo
- Unidad de Programas, acompañada por Gestores Educativos
- Unidad de Apoyo a Programas, es el soporte indispensable para asegurar el éxito de la formación y capacitación

ORGANIGRAMA GENERAL



Actualmente dentro de la EEJ, no existe una unidad o coordinación de recursos humanos como tal, las funciones como control de acceso y egreso de personal, permisos, asistencias al IGSS, trámites para solicitud de vacaciones, permutas, traslados y renuncias son realizadas por la Coordinación Administrativa de la EEJ parcialmente, debido a que la ejecución definitiva y autorización de los trámites es realizada por la Gerencia de RRHH del OJ, por ello esta Coordinación es únicamente un enlace.

La EEJ no tiene la responsabilidad de realizar procesos de gestión del recurso humano de su equipo de trabajo, como lo es el reclutamiento y dotación de personal, la administración de personal, el desarrollo de personal o la evaluación del desempeño; sin embargo, se evidenció que la EEJ ha realizado perfiles de puestos, función exclusiva de la Unidad de Clasificación de Puestos y ha diseñado procedimientos y cargas de trabajo para traslados, permutas o procesos de destitución, exclusivo de la Unidad de Planificación y Desarrollo, por lo que se sugiere que, para implementar la propuesta de reorganización, se coordinen estas gestiones con las unidades correspondientes dentro del OJ.

La EEJ no requiere de una unidad propia de recursos humanos dado que la dependencia no es autónoma y dichas funciones deben mantenerse en la Gerencia de RRHH del OJ; sin embargo, la planeación y desarrollo del capital humano de la EEJ debe ser una de sus estrategias internas para coadyuvar al alcance de las metas institucionales contenidas en el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ y fortalecer el sistema de desarrollo profesional.

Las acciones sugeridas por esta consultoría para fortalecer la estructura organizativa son las siguientes:

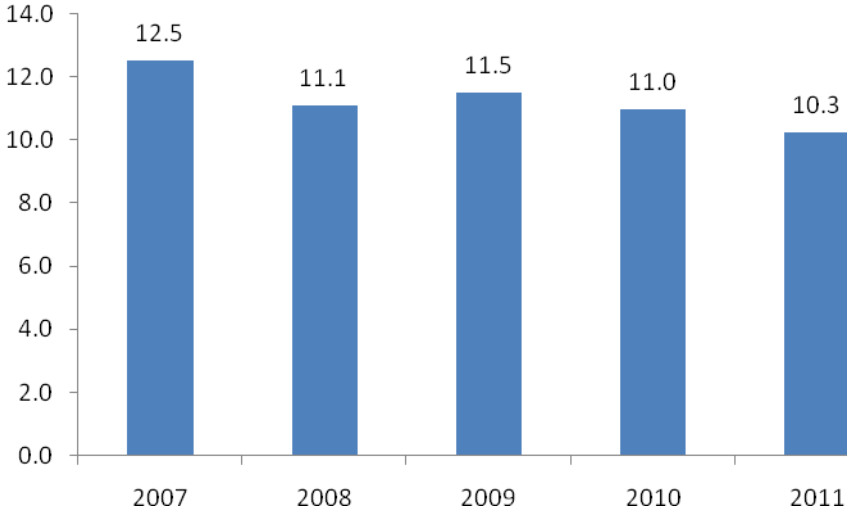
- Determinación de una nueva estructura organizacional (organigrama propuesto)
- Aplicación de acciones de personal para alcanzar la nueva estructura (Anexo I)
- Definición de líneas de autoridad y responsabilidad
- Asignación de funciones y actividades mediante manuales de puestos
- Mejorar los sistemas de comunicación y relaciones en la EEJ, aplicando las recomendaciones del ejercicio de evaluación de mística de trabajo y servicio (Anexos E y P)
- Diseñar los planes de carrera de manera que se favorezca la autorrealización del personal de la EEJ
- Convertir las plazas del régimen de libre nombramiento de manera que se favorezca la estabilidad y la carrera administrativa
- Revisar políticas de contratación de personal de mantenimiento por vía de subcontratación externa (outsourcing), lo cual reduce costos y hace eficientes los servicios.
- Diseñar e implementar evaluaciones del área administrativa mediante los siguientes indicadores de gestión sugeridos:

    - Porcentaje de órdenes de compra/tiempo elaboradas
    - Porcentaje de órdenes de compra/tiempo liquidadas
    - Control de reposiciones y liquidaciones (Cualitativo)
    - Manejo en el gasto del presupuesto anual asignado
    - Calidad en la asignación de presupuesto anual.
    - Porcentaje de permisos solicitados o autorizados
    - Porcentaje de asistencias al IGSS

E.3 Análisis financiero

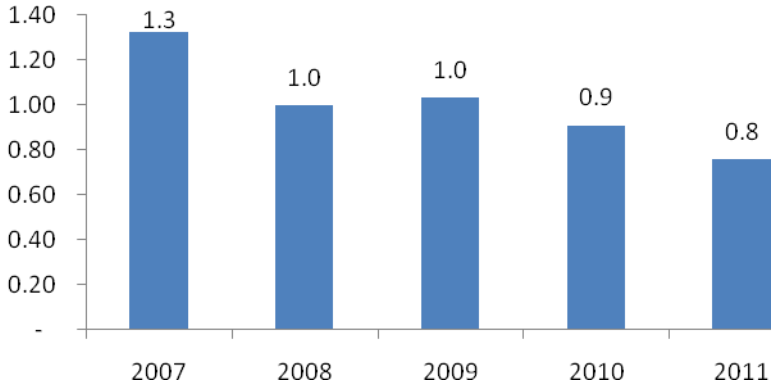
Al analizar los presupuestos aprobados de la EEJ en el periodo 2007-2011 se observa que esta institución ha tenido una reducción en sus ingresos aprobados (ver gráfica 1). De hecho, en el periodo 2007-2011, el presupuesto de la EEJ ha tenido una reducción anual promedio de 4.7%.

Gráfica 1
Presupuesto vigente de la EEJ
En millones de quetzales



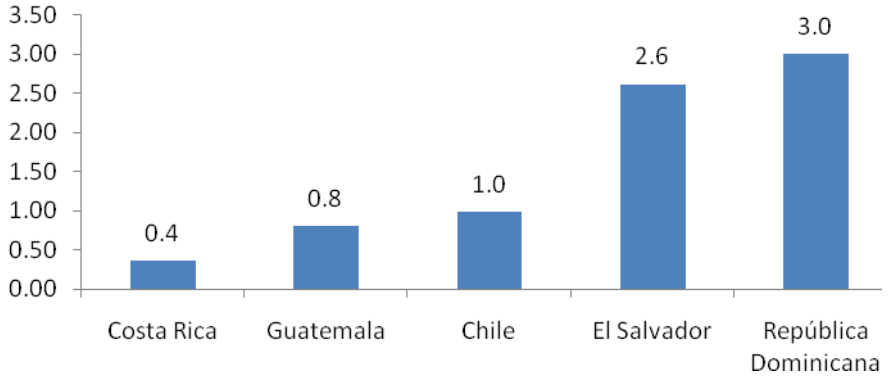
Si se compara el presupuesto de la EEJ con relación al presupuesto del OJ podría interpretarse que la capacitación no ha sido prioritaria dentro de los programas de este Organismo del Estado. Concretamente, este porcentaje disminuyó de 1.3% en 2007 a 0.8% en 2011.

Gráfica 2
Presupuesto de la EEJ respecto al del OJ
En porcentaje



Comparado el presupuesto asignado a la EEJ de Guatemala con otras experiencias latinoamericanas, resulta que Guatemala es uno de los países que menos recursos consigna a la formación de jueces, según se muestra en la siguiente gráfica.

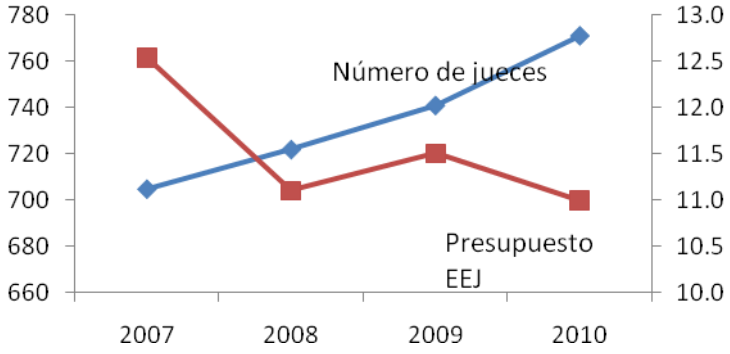
Gráfica 3
Presupuesto de la EEJ respecto a otras experiencias estudiadas
En porcentaje



El caso de Costa Rica es interesante, ya que pese al poco porcentaje del presupuesto que este país destina a la formación y capacitación, es uno de los países de la región que sobresale por el buen funcionamiento de su sistema de justicia.

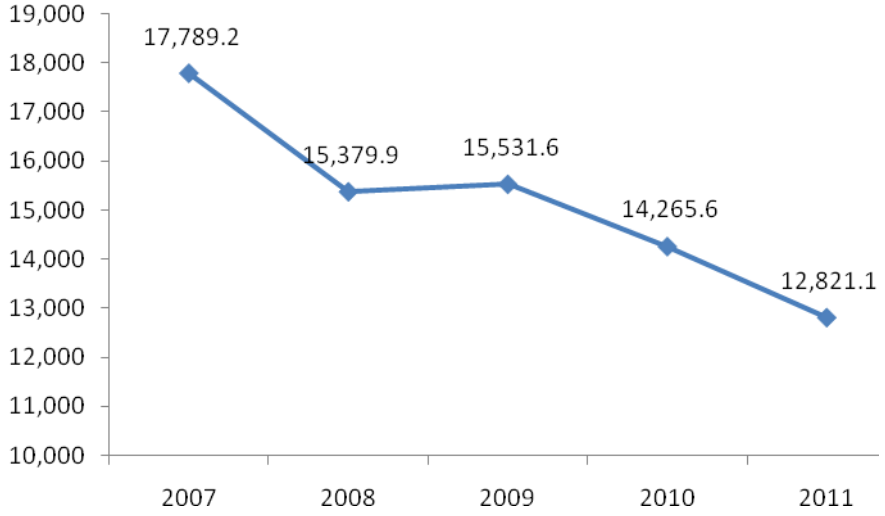
Regresando al caso de Guatemala, al comparar el presupuesto de la EEJ con el número de jueces, es evidente la diferencia en la tendencia de estas variables. Esta diferencia muestra que el presupuesto de la EEJ no se ha ajustado ni siquiera para poder satisfacer las necesidades de capacitación de los nuevos jueces que se incorporan a la carrera judicial.

Gráfica 4
Presupuesto de la EEJ y
Número de jueces de paz y primera instancia



Lo anterior se corrobora al observar el presupuesto de la EEJ por juez, el cual según la gráfica siguiente tiene una clara tendencia a la baja.

Gráfica 5
Presupuesto de la EEJ por juez
En quetzales

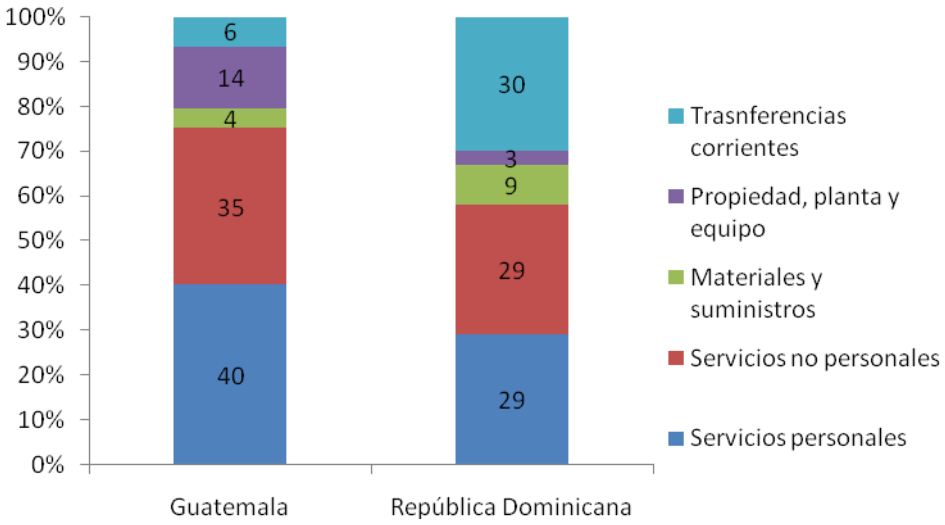


Sin embargo, debido a que aproximadamente la cuarta parte de los programas de capacitación son financiados por la cooperación internacional y, que se desconoce cuál es el monto invertido por las agencias para realizar las actividades patrocinadas, es posible que el costo real de capacitación por juez sea mayor al expuesto en la gráfica anterior.

En la actualidad la mayor parte del gasto de la EEJ se concentra en los servicios personales (40.2%), seguida de los servicios no personales -electricidad, agua, teléfono– (35.0%). La EEJ destina muy pocos recursos a los materiales y suministros (4.4%) y transferencias corrientes - becas (6.5%).

Al comparar la estructura de gastos de la EEJ de Guatemala con la de República Dominicana se observa que, relativamente, la guatemalteca destina más recursos a personal y mucho menos a transferencias corrientes, que en el caso de ambos países es un rubro que se destina principalmente a becas de estudio, según se muestra en el gráfico siguiente.

Gráfica 6
Presupuesto de egresos de la EEJ
Por grupo de gasto
Guatemala y República Dominicana



Otro de los resultados importantes del presente estudio determinó que la EEJ tiene un balance presupuestario sano. En general, la EEJ cuenta con la suficiente liquidez para hacerle frente a sus obligaciones y no tiene deudas que consuman recursos útiles para cumplir con sus funciones.

Por otra parte, se estimó el costo financiero de implementar el nuevo esquema organizacional propuesto por la consultoría, detallado en el cuadro siguiente. Para determinar el costo anual de la nueva planilla al salario mensual se le añadió un 44% correspondiente a las prestaciones labores del Organismo Judicial, con excepción del personal en *outsourcing*.

Cuadro 1
Gasto anual en servicios personales
Nueva estructura organizacional propuesta, año 2011

Puesto	Salario anual
Director	392,963.00
Coordinador de Formación Inicial	288,868.00
Coordinador Regional	288,868.00
Coordinador de Formación Continua	288,868.00
Asesor Pedagógico	288,868.00
Docente I - Área Jurídica	237,590.00
Docente II - Área Jurídica	237,590.00
Docente III Área Jurídica	237,590.00
Encargado de Capacitación de Personal Administrativo y Técnico	220,497.00
Coordinador Administrativo	220,497.00
Encargado Contable	135,033.00
Encargado de Registro y Control Académico	135,033.00
Bibliotecaria (ubicarla área de capacitación)	135,033.00
Diseñador Web	121,359.00
Diseñador de Plataforma	121,359.00
Asistente de Dirección II	99,138.00
Asistente de Dirección I	99,138.00
Asistente I Formación Inicial	99,138.00
Asistente II Formación Inicial	99,138.00
Asistente Coordinación Regional.	99,138.00
Asistente I Formación Continua	99,138.00
Asistente I Formación Continua	99,138.00
Asistente Pedagógico	99,138.00
Asistente Capacitación Administrativa.	99,138.00
Asistente II de Coordinación Administrativa	99,138.00
Asistente I de Coordinación Administrativa	94,010.00
Asistente Contable	94,010.00
Encargado de Reproducción	90,591.00
Piloto I	90,164.00
Piloto II	90,164.00
Piloto III	90,164.00
Recepcionista	87,600.00
Encargado de Mantenimiento (outsourcing)	42,000.00
Auxiliar de mantenimiento I (outsourcing)	37,200.00
Auxiliar de mantenimiento II (outsourcing)	37,200.00
Auxiliar de mantenimiento III (outsourcing)	37,200.00
Jardinero (outsourcing)	37,200.00
Total	**5,168,899.00**

Con el propósito de hacer un comparado entre los costos en materia de recursos humanos, se analizó el presupuesto 2011 para servicios de personal de la EEJ, según el siguiente cuadro contra los fondos necesarios para la propuesta de la nueva estructura, se tendría un ahorro en el rubro de gasto cero (servicios personales) de Q 2,023,949.00, que representa una disminución del 28%.

Es interesante notar que con el *outsourcing* se logra una reducción de costos de Q 240,000.00 anuales, monto que representa una disminución del 55% en el rubro de servicios personales en el área de limpieza.

Cuadro 2
Gasto en servicios personal
Presupuesto vigente 2011

Rubro de gasto	Gasto anual
Personal permanente	4,326,215
Complemento por calidad profesional al personal permanente	66,375
Complementos específicos al personal permanente	860,430
Otras remuneraciones de personal temporal	560,000
Aporte patronal al IGSS	382,164
Gastos de representación en el interior	48,000
Aguinaldo	454,957
Bonificación anual (bono 14)	454,957
Bono vacacional	39,750
Total	**7,192,848**

Otro aspecto relevante para la EEJ es tener un programa de detección de necesidades de capacitación que dicha institución no posee en este momento. Tomando en consideración que la función principal de la EEJ es brindar servicios de capacitación y formación, es indispensable que cuente con este programa de identificación de necesidades de capacitación. Se sugiere una asignación anual de Q 40,000.00 para implementar este programa, el cual puede ejecutarse en convenio con entidades consultoras, centros de investigación o universidades.

El ahorro obtenido por la reducción en el rubro de personal podría utilizarse para becar a los estudiantes que asisten al programa de formación inicial de jueces, con el fin de que estudien tiempo completo. Con el monto ahorrado, podrían becarse a aproximadamente 50 aspirantes a jueces por un periodo de 6 meses con una beca de Q5, 000.00 al mes.

Tomando en cuenta los diferentes cálculos realizados, los nuevos montos en rubro de servicios personales debidos al cambio organizacional, la inflación y el incremento en volumen de gasto ocasionado por el aumento natural de la cobertura del sector justicia, en el cuadro siguiente se muestra el presupuesto propuesto para la EEJ para 2013 comparable con el aprobado para 2012, en

el cual se incorporan los costos de la nueva estructura, la inversión para apoyo a proyectos de DNC y la asignación de becas para aspirantes a jueces de paz.

Cuadro 3
Presupuesto EEJ
En quetzales

Rubro de gasto	Vigente 2012	Propuesto 2013
1) Servicios personales	8,415,641.00	6,835,868.93
2) Servicios no personales	2,222,924.00	2,266,924.00
3) Materiales y suministros	716,702.00	824,207.30
4) Propiedad, planta, equipo e intangibles	0.00	0.00
4) Transferencias corrientes	318,000.00	365,700.00
Total	**11,673,267.00**	**10,292,700.23**

En el cuadro anterior puede observarse que pese a que los rubros de gasto 2, 3 y 4 (servicios no personales; materiales y suministros; propiedad, planta, equipo e intangibles); y transferencias corrientes, muestran incrementos, el total del presupuesto para la EEJ tiene una reducción del orden del 12%.

Se concluye que la asignación actual a la EEJ del 0.8% del presupuesto del Organismo Judicial es suficiente para cubrir sus requerimientos, sugiriendo que no es necesario incrementarlo, pero sí revisar su asignación a rubros de gasto de manera que exista una correlación entre la eficiencia de la gestión administrativa (servicios personales) con el diseño, ejecución y evaluación del proyecto educativo.

F. ENTORNO INSTITUCIONAL

Es innegable la influencia de la EEJ a nivel local y regional. Esto debido al efecto directo que tienen los cursos y capacitaciones en la labor diaria de los magistrados, jueces y auxiliares judiciales que laboran en el OJ. Sin embargo, el nivel de esta influencia, en la actualidad, no se puede medir, debido a la falta de una línea basal que permita evaluar el impacto que los cursos y capacitaciones tienen en la labor diaria de los estudiantes en su lugar de trabajo.

A nivel nacional no se percibe el impacto que la EEJ tiene, esto se debe a la poca socialización que se le da a la labor que lleva a cabo. La mayoría de la población no conoce la existencia de esta institución o de la labor que lleva a cabo. A nivel internacional la influencia de la EEJ es muy reducida, pues existen muy pocos intercambios científico/académicos con instancias fuera del país, esto a pesar

de que Guatemala es uno de los poderes judiciales que más ha aprovechado redes como la del Aula Iberoamericana; sin embargo, no fue posible identificar alguna incidencia.

Según la información obtenida en las encuestas a los estudiantes y las entrevistas a los encargados de área, la mayoría de las personas que laboran en el OJ y estudian en la EEJ pertenecen a la clase media. Esto da una idea del estrato socioeconómico al que la EEJ responde.

G. IMPACTO DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Es importante mencionar que, para medir los factores de ¨impacto social¨ y ¨evaluación¨, es necesario que la EEJ cuente con una línea de base y con los mecanismos de medición de impacto y de evaluación del proceso educativo, así como para sus Programas de Formación. Dado que no existen datos para medir estos factores, no es posible realizar la evaluación de impacto, recomendándose que se promuevan y aprueben como parte del diseño del proyecto educativo indicadores de evaluación y un plan de implementación de línea basal y evaluación de medio término, que permita dar cuenta de la calidad de los productos, resultados, efectos e impacto de la formación y capacitación.

H. HERRAMIENTAS DE APOYO AL PROYECTO EDUCATIVO

H.1 Análisis de la plataforma virtual (Moodle)

Según el análisis realizado, los cursos cuentan con la descripción del curso lo cual permite al estudiante conocer la descripción, justificación, objetivos y contenidos sobre los que se basará esa asignatura específica. Sin embargo, el aprovechamiento y utilización de la plataforma como herramienta pedagógica para impulsarlos depende en gran medida del docente. En algunos cursos, la plataforma es empleada únicamente para colocar material de apoyo, por lo que no se explotan todas sus funcionalidades. Otros cursos utilizan más herramientas (módulos, foro de consultas al docente, foro de módulo o lección, tareas, bibliografía). La plataforma es un recurso importante en el proceso de desarrollo de competencias ya que facilita la gestión de la información.

Un aspecto importante de mencionar, es que algunos docentes están pendientes de las dudas y consultas que se realizan en el foro creado específicamente para este fin, sin embargo, no todos los docentes contestan las dudas colocadas por los estudiantes y las preguntas no obtienen respuesta.

Se debe mencionar que se estudió el ¨Informe de los Programas de Formación Inicial para Jueces de Primera Instancia¨ creado en la EEJ, dicho informe se mencionan una serie de cursos que se imparten vía la plataforma virtual de la EEJ y además se analizan las características de los módulos. Se encontró que la mayoría de los módulos impartidos en las distintas promociones del PROFI, no son más que copias del mismo curso en la promoción anterior. Esto indica que la mayoría de los módulos no sufren modificaciones con el tiempo, algunos incluso son copias de cursos impartidos presencialmente, con modificaciones para ser adaptados a los módulos en línea.

H.2 Sistemas de comunicación e información

Se evidenció que la existencia de una serie de flujogramas que muestran las distintas tareas para la ejecución de actividades pedagógicas ha favorecido una comprensión sobre las distintas áreas relacionadas en las mismas manteniendo líneas de comunicación, pero que no abonan a un resultado final esperado como equipo de trabajo sino a la ejecución de las tareas individuales que corresponden a cada persona, lo cual es válido para modelos de organización vertical en el que todo proceso es responsabilidad de una jefatura. Sin embargo, el modelo que modernamente se sugiere es el de organización horizontal en el cual el flujo de trabajo requiere tener al frente del proceso a un líder o equipo de líderes que de manera coordinada fijen objetivos y sistemas de medición de los procesos mediante foros o espacios en los que puedan debatir y alcanzar consensos. El modelo sugerido (ver organigrama en sección anterior) considera que la estructura propuesta facilita este relacionamiento horizontal.

Son precisamente los sistemas de información los que facilitan esta integración horizontal, por lo que es de vital importancia contar con los programas de computación que no son meros ficheros o bases de datos, sino fuentes de información para la toma de decisiones. En este sentido, se aprecia favorablemente que actualmente es posible informar el avance de las metas del POA mediante una plataforma tecnológica, aunque la misma sólo registra avances en términos cuantitativos, sugiriendo introducir mejoras para su medición cualitativa por medio de indicadores de gestión.

Respecto de los sistemas de comunicación, se identificaron los siguientes mecanismos de información entre el personal: intranet, correo electrónico, teléfono y documentos escritos, estos últimos los guardan firmados y/o sellados como constancia, mostrando un grado de burocracia administrativa entre unidades administrativas que no ha sido posible superar por mecanismos más ágiles como el correo electrónico o sistemas de información.

Esto último es de especial trascendencia para el sistema informático de convocatorias que si bien supone posibilitar que todo el trámite de consulta y aprobación de la Secretaría de la Presidencia de la CSJ para la participación de jueces y magistrados en actividades de capacitación vía electrónica a través del Sistema de Convocatorias, se descubrió que aún se tramitan oficios entre la EEJ y aquella Secretaria para la revisión de los candidatos y suscripción del acuerdo para proceder a la convocatoria, duplicando esfuerzo y tiempo.

En este sentido, se sugiere actualizar el Sistema de Convocatorias con nuevas versiones para superar las deficiencias que los usuarios encuentran, abandonando prácticas manuales (documentos en procesadores de palabras) que además del error humano en el que se puede incurrir, han obligado a que se implementen otros controles para revisar la calidad de la información digitada, desaprovechando la mayor confiabilidad que ofrece el sistema. Esto al final implica que de todas maneras deba ingresarse la información al sistema, pues es la base de datos oficial para conocer qué personas se encuentran en capacitación. Asimismo, este sistema debe ser interdependiente al sistema de información de recursos humanos y al de registro y control académico que en la actualidad funcionan como tres bases independientes, lo cual implica tres ingresos de información.

Este último sistema de Registro y Control Académico no se encuentra inventariado por el Centro de Información Tecnológica (CIT), habiéndose indicado que el mismo es una versión “doméstica” elaborada por la misma Unidad de Registro y Control Académico y por lo tanto no recibe mantenimiento de parte del CIT.

Respecto el Sistema de Convocatorias, también merece destacarse que uno de los inconvenientes señalados es que dado que la Secretaría de la Presidencia de la CSJ es la que recibe los avisos de licencia por enfermedad y cualquier otro por ausencias, éstos no son ingresados inmediatamente al sistema, lo que hace necesario elaborar estas comunicaciones vía oficio. Esta situación pone nuevamente en evidencia los dobles controles que realizan la Secretaría de la Presidencia de la CSJ y la Gerencia de RRHH, dado que una vez operado el aviso en la primera, es trasladado a Recursos Humanos para tomar nota en sus respectivos controles y registros.

6. CONCLUSIONES

En el orden en que se ha expuesto el análisis de los dos componentes de esta investigación se establecen las siguientes conclusiones:

Objetivo A. Manual de Análisis y Descripción de Puestos para Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia

1. Existe duplicidad de esfuerzos enfocados en un mismo propósito (formulación de descriptores y perfiles de puestos) por parte de varias unidades del OJ, lo que impide que se optimicen los recursos (humano, tiempo y financiero)

2. Se observa desconocimiento en el tema de administración por competencias en el personal que conforma las unidades del CCJ, Gerencia de RRHH y EEJ.

3. Se evidencia falta de difusión del Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ, en las unidades relacionadas con el sistema de desarrollo profesional.

4. Se observa la falta de recursos tecnológicos (software) que apoyen los procesos y programas de recursos humanos (reclutamiento y selección, evaluación de clima y cultura organizacional, evaluación del desempeño, evaluación de competencias) pues el hacerlo manualmente incrementa el tiempo para llevar a cabo estas tareas, aumenta la posibilidad de error humano, debilita la confidencialidad del proceso y resta credibilidad al mismo.

5. Se detectó que es necesario desarrollar políticas para administrar y actualizar los descriptores de puestos en forma conjunta por las unidades relacionadas con el sistema de desarrollo profesional.

6. Se evidencia la falta de políticas para implementar un programa de plan de carrera para el personal jurisdiccional, promoviendo a los funcionarios según las materias de especialización y experiencia tanto para candidatos internos como para externos.

7. Se observan iniciativas por parte del CCJ, la Gerencia de RRHH y la EEJ para seleccionar, evaluar y capacitar por competencias al personal judicial; sin embargo, las competencias que se han venido utilizando no están desarrolladas, tal es el caso del Perfil del Juez del Siglo Veintiuno que contiene solo un listado de características que deberían convertirse en competencias.

8. El mejoramiento continuo en el OJ sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo en cada eslabón de los procesos, las mediciones son herramientas básicas no solo para detectar oportunidad de mejora sino para implementar acciones.

9. Los indicadores de gestión, les permitirá al OJ tener un inventario del capital humano en donde se podrán diferenciar claramente aquellos funcionarios de bajo, mediano y alto rendimiento y,

con base en ello, priorizar los recursos y esfuerzos institucionales, creando planes y programas de retención (meritocracia) para el personal que demuestre excelente desempeño y programas de mejoramiento y optimización del desempeño, para los de mediano rendimiento.

Objetivo B. Evaluación Integral de la EEJ

ESTUDIANTES

1. Se evidencia que el horario en que se imparten los cursos es uno de los problemas que afecta el rendimiento de los estudiantes, debido a que se les autoriza para asistir a las capacitaciones en horarios no laborales y en fines de semana. Esta situación ha dificultado su asistencia, y como resultado, la cobertura ha disminuido.

2. Se detectó que los estudiantes de los Programas de Formación Inicial para juez de paz y primera instancia son los que han obtenido los mejores resultados en los cursos que reciben. Los auxiliares judiciales son los de más bajo rendimiento y es el grupo al que menor cobertura educativa se le brinda.

3. La falta de un Plan de Regionalización de la EEJ ha dificultado la asistencia de personal del OJ que labora en juzgados lejanos a la capital o de difícil acceso, impidiendo así su participación en cursos de actualización y capacitación.

4. La desactualización de los recursos encontrados en el laboratorio de computación y material bibliográfico en la biblioteca, así como el horario de atención, dificultan el aprovechamiento de los estudiantes de dichos insumos.

EGRESADOS

5. Se evidencia que las funciones investigativas y no investigativas, como requisito de egreso de los cursos que se llevan a cabo durante la formación de los estudiantes, quedan más a discreción del docente que de las directrices del programa educativo.

6. Se observó que los programas de formación inicial son los que tienen el mayor porcentaje de permanencia y que concluyen en el tiempo previsto. Esto se debe en gran medida a que los estudiantes deben rembolsar el costo total de la beca que les ha sido otorgada. En cambio, en los Programas de Educación Continua el número de estudiantes que culminan los cursos y capacitaciones en el tiempo previsto varía; y en cuanto a los auxiliares judiciales, son los que presentan los niveles de culminación más bajo.

DOCENTES

7. Se aprecia que la mayoría de los docentes que imparten cursos en la EEJ se encuentran acreditados académicamente y cuentan con experiencia docente para realizar dicha labor; sin

embargo, la mayoría de los jueces que participan no lo hacen como docentes titulares. Además, muy pocos docentes cuentan con publicaciones propias en revistas especializadas o libros.

8. Se observó que no todos los docentes siguen los procedimientos estipulados a la hora de planificar los cursos o capacitaciones que impartirán a pesar de que cuentan con formatos e instrucciones para hacerlo.

9. Se evidenció que no existen perfiles de docentes para los distintos programas de formación profesional que garanticen una idónea selección y que además se les capacite en el enfoque curricular institucional.

CURRÍCULUM

10. Se encontró que el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ, los planes de desarrollo de la Gerencia de RRHH y los lineamientos de la Carrera Judicial no están vinculados al Proyecto Educativo Institucional de la EEJ.

11. Se evidenció que la Especialización (Maestría) y los Programas de Formación Inicial y Educación Continua no cumplen con un diseño curricular adecuado por lo que es necesario adecuarlo para que responda a las necesidades educativas que requiere la capacitación del personal judicial del OJ.

12. Es necesario que se continúe con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como un insumo fundamental para todos los programas que se diseñen y ejecuten en la EEJ, especialmente para los Programas de Formación Inicial y Educación Continua. Se aprecia favorablemente que se esté principiando a utilizar otros enfoques de DNC como resultado del proceso de evaluación del desempeño, cuyo ejemplo de diseño de capacitación es el Diplomado de Argumentación Jurídica. Como un aporte adicional a esta investigación se incluye un listado de necesidades detectadas para magistrados de cortes de apelaciones. (Anexo F)

ADMINISTRACIÓN

13. Se observa que la actual estructura académica-administrativa de la EEJ no responde a un proyecto educativo institucional basado en competencias. De igual manera, los perfiles de puestos tampoco responden a ese modelo. Además, existe un número significativo de puestos que han sido creados en función de personas resultando una estructura improvisada y en este sentido existen puestos nominales que no concuerdan con los puestos funcionales, y varios están sobre valorados según opinión de algunos entrevistados.

14. Se evidencia una reducción en los últimos años en el porcentaje de recursos destinados a la EEJ**.** El porcentaje actual es del 0.8% del presupuesto del OJ, el cual es relativamente bajo comparado con lo asignado a otras Escuelas latinoamericanas. Otro aspecto que resalta, es el alto gasto que la EEJ realiza en servicios personales y no personales. En concreto, la EEJ de Guatemala destina por lo menos 10 puntos porcentuales más a estos rubros que su similar de República Dominicana.

15. Se encontró una clara tendencia negativa en el gasto en capacitación por juez en los últimos cinco años. Sin embargo, debido a que la cuarta parte de programas de la EEJ se financian con recursos de la cooperación internacional, es posible que el costo de capacitación por juez esté siendo absorbido también con fondos externos.

16. La EEJ de Guatemala destina muy pocos recursos a becas tanto al exterior como en el interior, situación muy distinta a la de República Dominicana que gasta casi la tercera parte de su presupuesto en el otorgamiento de becas, para que los cursantes puedan dedicarse a tiempo completo en su formación.

17. Se determinó que la EEJ tiene un balance presupuestario sano, cuenta con liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones de gasto y no tiene deudas que consuman recursos valiosos para la consecución de sus fines y funciones.

18. La restructuración organizacional planteada para la EEJ resulta menos onerosa para el OJ. Ya que con esta nueva estructura, se ahorrarían Q1,974,063, lo que representa una disminución del 27% en el rubro de servicios personales.

ENTORNO INSTITUCIONAL

19. Se evidenció que no es posible establecer la influencia de la EEJ a nivel nacional e internacional debido a la falta de socialización de la labor que realiza y a la no participación en actividades fuera del país. Se aprecia como positivo la reciente participación de sus autoridades en conferencias y otro tipo de actividades académicas.

20. El proyecto educativo se deriva de un proceso de reorganización administrativa que debe ser revisado para consolidar a la EEJ como la entidad encargada de la formación y capacitación de todo el personal judicial y administrativo del OJ, y que el CCJ y la Gerencia de RRHH se responsabilicen de los procesos de recursos humanos.

21. La EEJ juega un papel fundamental para el proceso de reclutamiento y formación profesional, de manera que debe asegurarse el ingreso a la carrera de personal idóneo comprometido con el servicio público de administración de justicia.

22. La EEJ es una unidad administrativa que depende de la Presidencia del OJ lo que no le permite contar con una autonomía técnica suficiente para ser capaz de diseñar e impulsar eficazmente el Proyecto Educativo. Por ello, la aprobación de sus propuestas de política y plan de trabajo debe realizarse por medio del CCJ.

23. Se constató que la EEJ no cuenta con un plan anual de actividades ordenado y difundido que permita a los participantes inscribirse oportunamente.

24. Se observó que la EEJ no cuenta con un plan de inducción general para funcionarios y auxiliares judiciales que por mérito asciendan. Esto si bien no aplica a Guatemala dada la ausencia de una efectiva Carrera Judicial y Administrativa, sí se aprecia necesario que los magistrados de las cortes de apelaciones luego de su proceso de elección participen en cursos de inducción al puesto.

25. Son necesarias las alianzas con cooperantes externos para completar los esfuerzos del proyecto educativo de la EEJ; sin embargo, dichas alianzas deben hacerse dentro de un marco acordado en el que se asegure que las intervenciones responden a las necesidades priorizadas y cuenten con un diseño curricular de acuerdo con el proyecto educativo y la planificación anual. Asimismo, debe ser posible cuantificar los montos de inversión de los procesos formativos para determinar el costo-beneficio para cada juez, derivado tanto de la inversión del OJ como de la cooperación internacional.

26. Se constató que algunas Escuelas Judiciales latinoamericanas estudiadas han acompañado sus acciones de fortalecimiento institucional mediante una evaluación externa a través de certificaciones de calidad, trasladando una tendencia de la iniciativa privada a la función pública, lo cual podría ser una estrategia a considerarse para que de manera progresiva se vayan abordando procesos de certificación, tal como se ha ido implementando en Colombia.

27. Las experiencias internacionales analizadas tienen programas de extensión o regionalización para atender a usuarios en todo el país dentro de un plan de educación continua, así como docentes de planta. Además, en sus programas centrales como en los de extensión se produce material de investigación que se aprovecha para publicaciones gratuitas o bien para venta de usuarios externos, lo cual les permite agenciarse de fondos y proyectar su imagen.

HERRAMIENTAS DE APOYO AL PROYECTO EDUCATIVO

28. Se reconoce como aporte importante del Proyecto Educativo la existencia de la plataforma educativa (Moodle) como herramienta pedagógica; sin embargo, la misma depende en gran medida del docente y de cómo éste decida usarla.

29. Se evidenció con el personal entrevistado que la comunicación entre el personal y las autoridades de la EEJ es fluida y ha mejorado de un año a la fecha del presente estudio.

30. Se constató en relación al uso de sistemas de información que hay resistencia para el uso del Sistema de Convocatorias, aunque se concluye que el mismo necesita ser actualizado para superar algunos problemas de ingreso, incluyendo una interface (conexión) con el Sistema de RRHH. Para algunos de los asistentes que utilizan el sistema de convocatorias, mucho del proceso es manual, desaprovechando la potencialidad de las TICs.

31. En opinión de las personas consultadas, la Secretaría de la Presidencia de la CSJ también realiza convocatorias a jueces para participar en actividades de distinta naturaleza; sin embargo, estas convocatorias no se ingresan oportunamente al sistema, por lo que la EEJ no puede saber si alguien está siendo invitado a participar en otra actividad.

32. El Sistema de Convocatorias puede generar listados estadísticos; sin embargo, algunos de los usuarios desconocen su existencia y cómo usar algunas de las funciones; además este sistema no se encuentra vinculado con el Sistema de Registro Académico ni con el de la Gerencia de RRHH evidenciando que en la actualidad se utilizan tres bases distintas para administrar información sobre las mismas personas.

33. Se reconoce la importante labor que realiza el CIT en el desarrollo de sistemas, a la fecha se han desarrollado 48 sistemas para el área administrativa y 20 para el área jurisdiccional, de los cuales sólo 4 fueron realizados por consultorías externas; se evidenció además que el Sistema de Registro y Control Académico es una base de datos creada por la Unidad del mismo nombre en la EEJ, la cual se encarga de su mantenimiento y no el CIT.

34. La actualización de los sistemas de información en especial el de registro y el de control académico son de vital importancia para almacenar el registro de evolución académica de cada funcionario judicial y producir las estadísticas e informes necesarios para la toma de decisiones sobre la participación de personas en los procesos de capacitación.

7. RECOMENDACIONES

Objetivo A. Manual de Análisis y Descripción de Puestos

1. Es necesario institucionalizar el Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia producto de esta consultoría, para ello es necesario definir las políticas y procedimientos para la utilización de los descriptores y perfiles de puestos en los diferentes procesos del sistema de desarrollo profesional.

2. Es preciso replicar el formato y la metodología del Manual para la formulación de descriptores a los demás puestos del OJ.

3. Con base en el Manual de Análisis y Descripción de Puestos de Magistrados, Jueces y Auxiliares de Justicia, es preciso definir la metodología y los criterios de evaluación del desempeño del personal jurisdiccional con base en el enfoque por competencias.

4. La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el perfil y los descriptores de puestos del Manual propuesto, para que ésta sea objetiva (cargas laborales, diferencia entre las funciones de las ramas del derecho).

5. Es indispensable fortalecer las capacidades del personal de todas las unidades que participan en los procesos del sistema de desarrollo profesional en los temas de competencias e indicadores de desempeño para crear una cultura de medición.

6. Se sugiere la creación de un Comité formado por representantes de las distintas unidades del OJ, involucradas en el sistema de desarrollo profesional para darle seguimiento al proceso de actualización de los descriptores de puestos contenidos en el Manual.

7. Es necesario crear los indicadores de gestión en materia jurisdiccional para medir el desempeño por medio de criterios objetivos para coadyuvar en el cumplimiento de las metas institucionales.

Objetivo B. Evaluación Integral de la EEJ

ESTUDIANTES

1. Es necesario mantener las bases de datos de estudiantes actualizadas para ofrecerles cursos que estén relacionados con la rama judicial en la que actualmente laboran.

2. Se sugiere revisar los horarios de los cursos que se imparten. Para los auxiliares y personal administrativo se recomienda que éstos se lleven a cabo en horario de trabajo o combinado.

3. Se recomienda incrementar la cantidad de programas de formación a distancia de manera que los objetivos de ampliación de cobertura y la búsqueda de la calidad del desempeño de los trabajadores del OJ, logren llegar a toda la República. En este sentido también se sugiere fortalecer el Programa de Regionalización que la actual dirección de la EEJ propuso con un proyecto concreto.

4. Se debe modificar el horario de trabajo de la Biblioteca, de tal forma que atienda a los estudiantes el día sábado. Así como mejorar el servicio de internet de manera que se tenga acceso a bibliotecas virtuales y libros electrónicos.

5. Las pruebas técnico-jurídicas así como los temarios de los postulantes para los programas de formación inicial de jueces y auxiliares judiciales, deben revisarse periódicamente y administrarse en la plataforma virtual. De esta manera, la plataforma se convierte en un recurso que facilita la evaluación de las pruebas, y también para la generación de estadísticas que servirán para retroalimentar los procesos formativos y diseño de políticas educativas. Estas deben evaluar aquellas características y conocimientos identificados en el perfil de ingreso del proceso formativo, en lugar de ser una revisión de los conocimientos adquiridos en la Facultad.

EGRESADOS

6. Es necesario que la EEJ implemente un Programa de Seguimiento de Egresados para que se tenga una fuente de información actualizada sobre la práctica profesional que realizan sus egresados, sugiriendo las siguientes recomendaciones:
   a. Elaboración de un directorio de egresados.
   b. Desarrollar un proceso de seguimiento y evaluación de los egresados en el marco de su desempeño laboral.
   c. Establecer un sistema de comunicación permanente, interactiva y de doble vía, entre los egresados y la EEJ.
   d. Ofrecer oportunidades de capacitación y actualización para el mejoramiento del egresado con modalidad de educación a distancia.
   e. Creación de una base de datos interna que se verifique constantemente para la actualización de éstos.
   f. Crear un foro abierto en el cual los egresados coloquen sus dudas e inquietudes.
   g. Crear una biblioteca virtual para egresados.

DOCENTES

7. La formación y capacitación docente debe ser un proceso sistemático y permanente en la EEJ. Los docentes deben actualizarse en el modelo de competencias profesionales y el uso de la tecnología como herramienta educativa. Para esto es necesario incluirlos en el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para actualizarlos en las competencias que sean necesarias.

8. Es indispensable que la EEJ diseñe los perfiles de los docentes que atenderán los diferentes programas y proyectos educativos que se ofrezcan.

9. Los procesos formativos y de capacitación judicial deben ser impulsados especialmente por los especialistas en este servicio público, es decir los jueces y magistrados, para ello es necesario identificar las políticas que acerquen de manera sistemática a los funcionarios judiciales al proyecto educativo, incluyendo retomar estímulos no económicos como los reconocimientos del "Juez del Año", entre otros, para ser multiplicadores de su experiencia y conocimiento tanto a lo interno de la institución como cercano a las Facultades de CCJJ y de Derecho del país. Esto independientemente de que también se aprovechen otras especialidades e intervenciones de la Red de Docentes Externos.

CURRÍCULUM

10. Es preciso formular el proyecto educativo de la EEJ vinculado al Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ, que permita contar con la direccionalidad que mejor responda a las necesidades y demandas de formación del personal del OJ, sugiriendo que se lleve a cabo un cambio curricular en la EEJ bajo el modelo de competencias profesionales.

11. Se debe realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación utilizando diversos enfoques (desempeño, problemas, evaluaciones de desempeño) de acuerdo al sector del personal por atender. De esta manera, se diseñarán programas más orientados a las necesidades educacionales del personal judicial del OJ.

12. El diseño del proyecto educativo debe tomar en consideración el contexto social guatemalteco en el que se evidencie la conformación de la población guatemalteca, cuya mayoría es indígena, por lo tanto los programas de formación y capacitación deben tener enfoques respecto al pluralismo jurídico y la cosmovisión de estos pueblos.

13. Es necesario que, una vez se tenga establecido el Proyecto Educativo Institucional de la EEJ y los procedimientos de diseño curricular que hayan sido estipulados, los cooperantes que deseen llevar a cabo cursos en la EEJ deben seguir los procesos establecidos para alinear esta cooperación con los programas establecidos en el Proyecto.

14. Los cursos de Formación Inicial y Educación Continua deberán continuar siendo impartidos por la EEJ. Sin embargo, los cursos de Especialización se sugiere sean coordinados directamente por las Universidades con las que se establezcan convenios de cooperación. El rol de la EEJ en este proceso será el de apoyo y convocatoria de estudiantes pertenecientes al OJ, pero el resto de acompañamiento administrativo-académico, así como el uso de instalaciones deberá estar a cargo de las Universidades.

15. Se sugiere fortalecer la investigación, como un eje transversal, en los procesos de formación y capacitación como una fuente de nuevos conocimientos, material e información útil para el OJ y todo el sistema de justicia.

16. Ciertos aspectos del programa Misión-Carácter, que fue exitoso en el año 2005, podrían tomarse en cuenta para el diseño curricular a desarrollarse, escogiendo los temas de los módulos que más

se necesite desarrollar en los magistrados, jueces y auxiliares (carácter, perspectiva, coraje, liderazgo y ética), e incluirlos como temas transversales a desarrollar. Sin embargo, se sugiere revisar dicho Programa para contextualizarlo al caso guatemalteco y trabajarse coordinadamente con los distintos programas educativos.

17. El Proyecto Educativo necesita abordar el ámbito penal, pero también debe contemplar el resto de ramas del derecho en un esfuerzo para prevenir y solucionar la escalada de conflictos civiles que se convierten en penales. En este sentido, se sugiere incluir en los programas de formación el tomar conciencia e identificar estrategias para mejorar la coordinación de los operadores de justicia con el resto de la institucionalidad pública y sociedad civil organizada buscando alianzas para aprovechar otros espacios de solución de conflictos distinto a la vía judicial.

18. Es importante que en el diseño del proyecto educativo se aprovechen los insumos que ofrecen los descriptores de puestos para el diseño de competencias genéricas y específicas.

19. El proceso formativo por competencias requiere una mayor dedicación de tiempo al del enfoque tradicional de generación de conocimientos, por ello es necesario que se revisen las políticas y la posibilidad de asignación presupuestaria para que los aspirantes a jueces sean becados para dedicarse tiempo completo a su formación.

ADMINISTRACIÓN

20. Se sugiere aprobar la propuesta de Reglamento de la EEJ, producto de esta consultoría, en el que se establece un nuevo modelo curricular bajo el enfoque de competencias profesionales. En esta propuesta los funcionarios de la Escuela se convierten en una nueva figura académica llamada gestores educativos estratégicos y bajo este nuevo modelo necesitan revisar su misión y visión para actualizarla o modificarla. (Anexo P)

21. En términos generales, el clima laboral en la Escuela es aceptable, aunque se sugiere intervenir con acciones concretas derivadas del ejercicio de medición de la mística de trabajo y servicio en el menor tiempo posible (Anexo E y P).

22. Se sugiere desarrollar indicadores de gestión de la EEJ cuyo ejercicio puede ser apoyado por la Secretaría de Planificación y Desarrollo del OJ, de manera que se pueda incidir en la mejora del sistema de revisión de metas del plan operativo anual para incorporar también un enfoque de evaluación cualitativa.

23. Pese a que ha existido una reducción en el monto destinado a la capacitación institucional en el Organismo Judicial, no se recomienda incrementar el presupuesto de la EEJ. Se estima que el presupuesto de esta unidad, no debería superar el 1% del presupuesto total de dicho Organismo, debido a que pueden realizarse cambios en la estructura de gastos, como se proponen en la presente consultoría.

24. Se sugiere la implementación de la nueva estructura organizativa propuesta debido a que responde de mejor forma a las funciones de la Escuela y además resulta menos onerosa para el OJ.

25. Los recursos ahorrados por concepto de personal podrían utilizarse para brindar becas a los jueces que muestren un desempeño arriba de la media de lo esperado para que se capaciten en el exterior, tal como sucede en la Escuela Judicial de República Dominicana. También estos ahorros se sugiere utilizarlos para becar a tiempo completo a los aspirantes a jueces, en este sentido, pueden otorgarse becas a aproximadamente 50 aspirantes a jueces de paz con un monto mensual de Q 5,000.00 por un lapso de seis meses, según lo proyectado en la propuesta de presupuesto para el año 2013 que se muestra en el capítulo de resultados.

26. Se sugiere establecer con exactitud cuál es el costo de cada uno de los programas de capacitación implementados por la cooperación internacional con la finalidad de establecer qué tanto depende financieramente la EEJ de fondos externos.

ENTORNO INSTITUCIONAL

27. Se sugiere continuar con las propuestas de reforma constitucional para separar las funciones administrativas de las jurisdiccionales y, por tanto, encargar el nombramiento de jueces al CCJ.

28. Se recomienda reformar la Ley de Carrera Judicial para modificar el nombre de Unidad de Capacitación Institucional a EEJ. Asimismo, modificar la organización del CCJ, para que se integre con un representante de las Facultades de Ciencias Jurídicas y Sociales del país y un representante del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, y que las representaciones de la EEJ y Gerencia de RRHH pasen a formar parte del Consejo Asesor de la EEJ.

29. La EEJ debe tomar un liderazgo más proactivo que reactivo, para anticiparse a las necesidades de capacitación; incluso se sugiere que se realice de manera conjunta con todas las unidades de capacitación del resto de sistema de justicia mediante estrategias comunes e incluso participando en espacios de capacitación y retroalimentación compartidos. Estos deberían ser proyectos interesantes que la cooperación internacional pueda apoyar, pues van encaminados a una mejora del sistema frente a atomizadas intervenciones institucionales.

30. La UCI debe cambiar su nombre y consolidarse como la Escuela de Estudios Judiciales de Guatemala, dado que su misión está orientada a mejorar los conocimientos, capacidades, valores, cultura institucional y competencias del servicio de administración de justicia, que los servicios administrativos que de igual manera han de fortalecerse con capacitación y actualización académica son el apoyo para hacer posible la función jurisdiccional.

31. Es preciso que el diseño del respectivo plan estratégico de la Escuela esté en concordancia con el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 del OJ, debido a que es el instrumento orientador del proyecto educativo en el que de manera práctica y vivencial se convierten los compromisos de elevar la calidad del capital humano de la Institución encargada de la administración de justicia.

32. Revisar la normativa vigente de manera que se asegure que toda actividad de capacitación que se promueva en el OJ sea canalizada a través de la EEJ bajo la nueva concepción de gestión educativa. De manera que las actividades cambien de un enfoque tradicional de organización de la capacitación a uno nuevo con el diseño del Proyecto Educativo Institucional.

33. Es necesario gestionar y ejecutar inversiones en infraestructura, equipo y mobiliario para facilitar las mejores condiciones posibles de estancia y aprovechamiento académico en la Escuela, de manera que se mejore como mínimo, el área de cafetería, el laboratorio de cómputo, las facilidades y horario de biblioteca, equipo de comunicación virtual, servidor de soporte a la plataforma virtual, actualización de los sistemas informáticos que faciliten la convocatoria, los controles académicos y la generación de estadísticas.

34. Continuar con el diseño e implementación de políticas e indicadores de gestión para el proceso de evaluación del desempeño, como mecanismo para revisar, entre otros, la calidad e impacto del proyecto educativo a través de sus programas de formación inicial y educación continua.

35. Continuar los esfuerzos para alcanzar en el futuro cercano una efectiva y completa Carrera Judicial, dentro de la cual, la EEJ juegue un papel preponderante para acompañar el proceso de reclutamiento y formación profesional, para ello es necesario definir políticas para incorporar al sistema judicial a personas indígenas, en coordinación con el sistema de educación nacional y de educación superior para que, garantizando la excelencia profesional, se pueda seleccionar a personas indígenas para desempeñarse como jueces, lo que por el momento aún es un desafío dado el limitado número que tienen acceso al sistema nacional de educación y aún menos a cursar y finalizar estudios de derecho.

36. Se sugiere contar con un banco de elegibles a jueces y auxiliares judiciales para cubrir las vacantes y evitar que los aspirantes sean nombrados como jueces, sin finalizar su proceso formativo.

37. Se recomienda contemplar dentro de las mejoras administrativas necesarias para apoyar el ingreso a la Carrera Judicial, la realización de estudios socioeconómicos a los aspirantes a jueces como parte del proceso de reclutamiento (Anexo G), así como la declaración de bienes al inicio de la carrera judicial y anualmente

38. Respecto al desarrollo de auxiliares judiciales, se sugiere diseñar políticas que efectivamente permitan la promoción y ascenso de aquellas personas capaces y responsables que se sometan a los procesos de elegibilidad y cuyos resultados efectivamente se traduzcan en nombramientos. Esta programación estratégica de los eventos para calificar la elegibilidad y las decisiones para reconocer en efecto al personal calificado y comprometido en continuar su plan de desarrollo, debería permitir la optimización de tiempo y esfuerzo dado que como se realiza actualmente no se aprecia que se tenga una clara orientación estratégica.

39. Se recomienda que los procesos para calificar la elegibilidad de auxiliares judiciales para ascensos se aprovechen en la generación de estadísticas para retroalimentar a los involucrados en los procesos de excelencia profesional y honorabilidad del profesional del derecho a través del Colegio de Abogados y Notarios y las Facultades de Ciencias Jurídicas y Sociales y de Derecho, respectivamente.

40. La recomendación de integrar al representante de las Facultades de Ciencias Jurídicas y Sociales de las Universidades del país, así como compartirles las estadísticas que produzca la EEJ, se considera una oportunidad valiosa para destacar el compromiso pendiente del diseño e

implementación del **Plan de transformación integral de la enseñanza del derecho** a cargo de las Facultades para que se retomen las recomendaciones del Informe “Una Justicia para la Paz” para asegurar la excelencia profesional de los juristas.

41. Revisar las políticas respecto a la posibilidad de implementar la carrera administrativa de todo el equipo de la Escuela, de manera que se asegure el crecimiento del personal capaz, calificado y comprometido con el Proyecto Educativo y de igual manera, se asegure el proceso de reclutamiento bajo el régimen de oposición, para asegurar una renovación calificada del capital humano.

42. Establecer un protocolo de intervención por medio de cooperantes externos e internacionales, incluyendo foros como reuniones de donantes para facilitar la coordinación y articulación de sus ofrecimientos. Este protocolo, además de las actividades propias de diseño curricular y ejecución de actividades, debe contar con una batería de indicadores que determinen el resultado de la intervención, así como estrategias para medir impacto de las mismas.

43. Es necesario crear un sistema de difusión de los cursos impartidos en la EEJ, para que todos los magistrados, jueces y auxiliares judiciales puedan participar en los mismos, sin importar la localidad donde laboran. Estos se pueden difundir por medio electrónico, por el periódico oficial, afiches o algún otro medio de comunicación que pueda informar a los funcionarios del OJ acerca de los cursos que atañen a su rama y cargo.

HERRAMIENTAS DE APOYO AL PROYECTO EDUCATIVO

44. Se sugiere potenciar los beneficios de la plataforma virtual para programas de capacitación semi-presencial, incluyendo la elaboración de módulos autodidactas para acciones de inducción a nuevos puestos como el caso del nombramiento de magistrados de corte de apelaciones que es una demanda sentida según lo indicado en reiteradas oportunidades durante el proceso de levantamiento de descriptores de puestos.

45. La plataforma virtual debe considerarse más que como una vía de facilitación de ofertas de cursos de educación a distancia, como una herramienta vital del proceso formativo y de capacitación (inicial, inducción, educación continua), en este sentido se sugiere consultar y retroalimentarse con otras unidades de capacitación del sistema de justicia (UNICAP del Ministerio Público, Instituto de la Defensa Pública Penal-IDPP), de manera que se conjuguen o articulen esfuerzos. Por ejemplo se sabe que el IDPP está recibiendo cooperación de AECI para su Sistema de Educación a Distancia y la UNICAP había proyectado una reunión con donantes para compartir las necesidades de capacitación del Ministerio Público.

46. Es necesario que se actualice el Sistema de Convocatorias, estableciendo normas sobre la responsabilidad en la fidelidad y oportunidad de la información, incluyendo su efectiva vinculación al sistema de Recursos Humanos y al de Registro y Control Académico, de manera que los tres se encuentren relacionados para no triplicar esfuerzos de administración y mantenimiento de la información, sino que puedan aprovecharse entre sí para la generación de informes y estadísticas oportunas para la toma de decisiones. En este sentido se sugiere revisar la responsabilidad que

asume la Secretaría de la Presidencia, la Gerencia de RRHH y la EEJ para mantener actualizado dicho sistema.

47. Se recomienda que la EEJ refuerce su proyección externa mediante la participación y ampliación de sus redes de conocimiento y alianzas para el intercambio de mejores prácticas iberoamericanas de formación judicial, por lo que se sugiere mejorar los sistemas de comunicación virtual, página web, la plataforma virtual, entre otros.

8. FUENTES DE CONSULTA

ALLES, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2004

CHIAVENATO, Idalbeto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2002.

GORDILLO, HECTOR. Diversos artículos sobre DNC, Evaluación de Impacto de la Capacitación, Universidad de Chile

KETELE Jean-Marie y ROEGIERS Xavier, Terminología pedagógica específica al enfoque por competencias: El concepto de competencia Ciencias de la Educación, Universidad Católica de Lovaina (UCL), Bélgica, 1993

LEVY, Leboyer Claude, Gestión de las competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997

LOUART, Pierre, Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1994

MORALA, Gómez y Fernández Fernández; Análisis de entidades públicas mediante indicadores: instrumento de rendición de cuentas y demostración de responsabilidades; Universidad de Leon, España, 2006.

TISSEN, Renné; ANDRIESSEN, Daniel y LEKANNE, Deprez, Frank, El valor del conocimiento, Prentice Hall, Madrid, 2000

www.oit.org – Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral

Documentos consultados para estudio comparado:

- Brochure Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla", Consejo Superior de la Judicatura Sala Administrativa. República de Colombia.

- Obando Prestol, Roberto Iván. Los mecanismos de evaluación del desempeño de jueces en la República Dominicana: Situación actual y propuestas de reforma. XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental", Caracas, 2001. Segundo Premio.

- Gestión Educativa Estratégica. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires.2000

- Indicadores de Gestión, Huancayo, Marzo 2006

- Pastor, Santos; Maspóns, Liliana Indicadores Judiciales para las Américas, Universidad Complutense de Madrid. Documento preparado para el Centro de Estudios de la Justicia de las Américas, Octubre 2004.