

Volumen 2, Número 1, Enero-Junio de 2011, pp. 71-89
ISSN (e) 2220-9336

Diagnóstico del proceso de capacitación en el área de desarrollo y capacitación de la gerencia general del poder judicial: 2006-2008

María Reyna-Mera¹

Recibido: 14 de abril de 2010
Aceptado: 02 de noviembre de 2010

¹ María Reyna-Mera. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Email: mreyna@usmp.edu.pe

Diagnóstico del proceso de capacitación en el área de desarrollo y capacitación de la gerencia general del poder judicial: 2006-2008

RESUMEN

Objetivo: Describir las características, deficiencias y efectividad del sistema de capacitación que se aplica en el Área de Desarrollo y Capacitación de la Gerencia General del Poder Judicial: 2006-2008. **Método:** Diseño exploratorio de tipo cualitativo, basado en revisión de documentos y entrevistas a profundidad. Adicionalmente, se aplicaron encuestas estructuradas al personal capacitado del área. La muestra estuvo constituida por 9 trabajadores. **Resultados:** La desconcentración de las dependencias de la Gerencia General dificulta los niveles de comunicación y coordinación entre las distintas gerencias; falta de equidad entre los niveles remunerativos del Poder Judicial y otras instituciones públicas; el posicionamiento negativo de la institución a causa de conductas indebidas por parte de algunos de sus miembros y falta de celeridad en la resolución de los procesos judiciales. Se ha encontrado serias deficiencias en los documentos de gestión ligadas a la capacitación, así como los planes de capacitación. **Discusión:** Se sugiere a la Gerencia de Personal y Escalafón Judicial, que el Área de Desarrollo y Capacitación, realice eventos con diagnósticos de necesidades, acorde a la realidad, al nuevo personal y al personal indeterminado del Poder Judicial, a fin que el recurso humano sea consciente que trabajar en el Poder Judicial es un servicio dedicado a apoyar al justiciable y para ello debe estar debidamente preparado y capacitado, para aplicar la justicia en el país.

Palabras clave: Capacitación, poder judicial, gerencia, diagnóstico

Diagnostic of training process in development and training department of the general administration of the judiciary: 2006-2008

ABSTRACT

Objective: To describe the characteristics, weaknesses and effectiveness of the training system carried out in Development and Training Department of the General Administration in the Judiciary: 2006-2008. **Method:** We used an exploratory design with a qualitative approach, based on revision of documents and in-depth interviews. Additionally, we applied two structured interviews for staff trained in the area. The sample was composed of 9 workers. **Results:** The devolution of the dependencies of the General Manager makes the levels of communication and coordination between different managerialing, lack of equity between remunerative levels of the judiciary and other public institutions, the negative position of the institution because of misconduct by some of our members and lack of speed in the resolution of legal proceedings. Found serious deficiencies in management documents related to training and training plans. **Discussion:** We suggest to Management Staff and Judicial Salary Scale, the Training and Development Area, perform needs assessments events, according to reality, new staff and staff of the Judiciary indeterminate, so that human resources be conscious that working in the judiciary is a service dedicated to support the defendant and it must be properly prepared and trained to implement justice in the country.

Keywords: Training, judiciary, management, diagnosis

Introducción

En la actualidad, la capacitación del personal es considerado importante en toda organización, tanto en las instituciones públicas y privadas. Este estudio se enfoca en el Poder Judicial del Perú, el cual es el encargado de Administrar Justicia en todo el territorio nacional, además, es una Institución autónoma con vocación de servicio; que garantiza la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional. Ante ello, es de suma importancia realizar capacitaciones en su personal.

Todos los sectores se están modernizando y reformando estructuralmente. Frente a este proceso de modernización del país, el Poder Judicial debe ser capaz de asumir su rol de garante de derechos de toda persona natural o jurídica; por lo que sus colaboradores deben ser constantemente capacitados.

Así mismo, la organización funcional del Poder Judicial está centralizada en una Gerencia General que maneja la administración funcional de los recursos humanos, logísticos y económicos a nivel nacional. Por tanto, la Gerencia General es la encargada de la formulación del presupuesto, su distribución y ejecución.

La capacitación en el Poder Judicial, como en cualquier empresa privada o institución pública, es muy necesaria; pues a una mayor capacitación, se generará mayor productividad. (Chirayath et al., 2005; Malik, 2007; Malik y Ochaita, 2002).

Actualmente, en los ambientes de la Gerencia General y en las demás sedes judiciales de la institución, existen problemas; por lo que es necesario realizar un diagnóstico de la eficiencia - eficacia del proceso de capacitación. Del modo que, con un buen diagnóstico del Área de Capacitación, se podrá mejorar la eficacia del Plan Anual.

Según información de la Gerencia de Personal y Escalafón Judicial de la Gerencia General del Poder Judicial; la eficiencia del proceso de capacitación no ha sido investigada, limitando el diagnóstico para realizar el plan de capacitación. Además, los talleres de capacitación, cuyo objetivo principal es mejorar las habilidades cognoscitivas, competencias jurisdiccionales y administrativas de los colaboradores de la Gerencia General; se realizan con información de las diversas áreas de este aparato administrativo, la realidad de cada sede jurisdiccional y considerando los cambios y nuevas legislaciones existentes en el país.

Actualmente, no existen antecedentes sobre el tipo de capacitación, tanto presencial como virtual, en el Área de Desarrollo y Capacitación de la Gerencia General del Poder Judicial. Sin embargo, existen algunas unidades de capacitación, en este poder del estado, como: la Escuela de Formación de Auxiliares Jurisdiccionales y Administrativos de la Corte Superior de Justicia de Lima y la capacitación que brinda el Banco Mundial. Es preciso mencionar que cada unidad trabaja independientemente, no unifican criterios o superan diferencias, y sus resultados no son medibles.

Siliceo (2008), afirma que las organizaciones deben sentar las bases para que sus trabajadores tengan la preparación necesaria y especializada y puedan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en los trabajadores de la empresa. Así mismo, la capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores. Según el autor, existen ocho propósitos importantes de la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas y mejorar la efectividad.
5. Habilitar una promoción.
6. Inducir y orientar al nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y actitudes.
8. Preparar integralmente para la jubilación.

Además, toda empresa o institución debe tener un Manual de Políticas; sin embargo, el Poder Judicial no cuenta con uno. En su lugar, existen políticas implícitas; donde se muestran las normas, directivas, resoluciones administrativas, resoluciones del consejo ejecutivo, resoluciones de la corte suprema de justicia de la república y reglamentos de recursos humanos.

El funcionamiento del Poder Judicial se rige por la Ley Orgánica del Poder Judicial que establece su estructura orgánica y precisa sus funciones. Actualmente, tiene 18 mil 316 trabajadores, contratados bajo diversos regímenes laborales; la Gerencia General, objeto del pre-

sente estudio, tiene 870 trabajadores todos administrativos y auxiliares judiciales.

El Área de Desarrollo y Capacitación, es una de las áreas de la Subgerencia de Procesos Técnicos de Personal, que depende de la Gerencia de Personal. Esta área no existe en el organigrama de la Gerencia General; sin embargo, opera funcionalmente y puede fusionarse con el Área de Bienestar Social o actuar por separado.

En la práctica, esta área es denominada el Área de la Gerencia de Personal; la cual se encarga de fortalecer las habilidades técnico-profesionales del personal de la Gerencia General, organiza y monitorea los eventos de capacitación en las 29 Cortes Superiores de Justicia de la República. Además, esta área extiende su monitoreo a todo el Personal Administrativo y Jurisdiccional de toda la república, y comprende su formación y/o actualización en el Sistema Administrativo en los diferentes procesos y procedimientos judiciales que deberán cumplir en el desempeño de su cargo.

La capacitación de la Gerencia General del Poder Judicial, se sustenta principalmente en el método del “aprender haciendo” apoyados con técnicas de aprendizaje vivencial, a fin de lograr una efectiva participación, estas son:

- Exposiciones y Conferencias de Magistrados y Juristas con vocación docente.
- Exposiciones y Conferencias de Funcionarios y Profesionales responsables de las Áreas Administrativas de la Gerencia General.
- Dinámicas de Grupo.
- Análisis individuales (Pasantías individuales en la Gerencia General) y grupales (Seminarios, Conferencias, Forum, Talleres, Cursos, etc.)
- A distancia, a través de medios magnéticos (web, intranet, etc.) impresos (manuales)
- Expositores especializados en Administración Gubernamental.
- Servicios de Capacitación de Empresas Académicas especializadas (Escuela Nacional de Control, CONSUCODE, Universidad ESAN, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Universidad Católica Sedes Sapiente, SENATI, Universidad de San Martín de Porres, etc.

Finalmente, se realiza talleres dirigidos al personal responsable de la gestión administrativa de las Dependencias del Poder Judicial, generando la identificación institucional y una actitud

Hipótesis

H1. El Área de Desarrollo y Capacitación de la Gerencia General del Poder Judicial, tiene un reglamento de capacitación desfasado; influyendo negativamente en la interconexión interna con otras oficinas del Poder Judicial,

H2. Existen deficiencias de selección de capacitadores y de capacitados, escaso trabajo en equipo y de coordinación, y resulta inefectivo en el ejercicio laboral de los capacitados.

H3. Los criterios que se consideran para elegir los temas de capacitación en el Área de Desarrollo y Capacitación de la Gerencia General del Poder Judicial, son inadecuados.

H4. La capacitación efectuada no es efectiva pues los trabajadores capacitados no aplican lo aprendido en sus funciones diarias.

H5. No existe apoyo para realizar eventos de capacitación de parte de las altas autoridades del Poder Judicial.

H6. El Plan de Capacitación debe ser mejorado y el Reglamento de Capacitación modificado.

Metodología

Diseño exploratorio, de enfoque cualitativo, basado en la revisión de documentos y entrevistas a profundidad. Adicionalmente, se complementó con encuestas estructuradas al personal capacitado del área.

Población y procedimiento muestral

Población constituida por nueve trabajadores del Área de Desarrollo y Capacitación de la Gerencia del Poder Judicial; incluyendo jefes y analistas. Debido al tamaño de la población, no se realizó muestreo.

Adicionalmente, se escogieron dos muestras de los participantes a los cursos de capacitación. La primera muestra estuvo conformada por 71 trabajadores, de la Oficina de Seguridad Integral del Poder Judicial; la segunda muestra lo conforman 278 trabajadores, del área de pilotos terrestres, secretarías administrativas de la Gerencia General y profesionales de la Gerencia de Personal y Escalafón Judicial.

Instrumentos

Se empleó una entrevista a profundidad, dirigido a todos los trabajadores del área, utilizando una ficha de recolección de documentos y expediente. Se usaron dos encuestas estructuradas para medir la reacción a los cursos recibidos y el nivel de satisfacción con las capacitaciones.

Procedimiento

Se recompilaron todos los documentos de gestión del área, posteriormente se realizó un flujograma de los procesos de capacitación; finalmente se realizaron las entrevistas y encuestas al personal.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos se analizaron a través del programa estadístico SPSS. Se usaron técnicas de análisis estadístico, descriptivos y de correlación.

Resultados

Análisis del Plan de Capacitación 2006

El Plan de Capacitación del año 2006 no estaba constituido. Era sólo un conjunto de acciones no articuladas, donde las capacitaciones se realizaban esporádicamente.

En el año 2006, no hubo presupuesto aprobado por la Gerencia de Administración y Finanzas, para la capacitación del personal de la Gerencia General y otras oficinas del Poder Judicial. En efecto, la falta de independencia económica del Poder Judicial no permitió la aprobación de un Presupuesto Institucional acorde a la realidad.

Al no contar con una partida presupuestal específica para las actividades de capacitación, se realizaron convenios de capacitación suscritos entre el Poder Judicial, Ministerio Público, Contraloría General de la República y el INABEC. Los trabajadores capacitados eran aquellos que solicitaban créditos educativos y eran aprobados por el Instituto Nacional de Becas (INABEC). Lamentablemente, el personal de la Gerencia General del Poder Judicial no contaba con los recursos económicos para continuar con la capacitación.

Se beneficiaron con créditos educativos del INABEC a 552 trabajadores a nivel nacional, permitiendo que ellos y/o sus familiares puedan seguir estudios profesionales o técnicos en instituciones académicas nacionales e internacionales.

Se coordinó con la Contraloría General de la República y la Universidad ESAN el diseño de un Programa de Gerencia en la Administración Pública, especialmente dirigido a los funcionarios y profesionales del sector justicia. Se lograron créditos educativos del INABEC y ambientes y equipos para el desarrollo de las clases, por parte de la Academia de la Magistratura. El área de capacitación monitoreó el evento.

Accedieron a este programa, un total de 60 funcionarios y profesionales del Poder Judicial, Ministerio Público, Tribunal Constitucional, Academia de la Magistratura y Contraloría General de la República. El costo por participante fue de \$770, asumidos por ellos, a través de créditos educativos otorgados por el INABEC. Sin embargo, los trabajadores aprobaron el primer módulo y continuaron estudiando el segundo; sin llegar a concluir los tres módulos necesarios para obtener el puntaje requerido por la AMAG.

Con la colaboración de la Academia de la Magistratura y el Laboratorio Bio Links se desarrolló en las Cortes Superiores de Justicia cursos de filiación de familia denominados: *Informe Pericial en la Filiación Mediante la Prueba del ADN*.

De igual manera con la colaboración de la Revista Abogados del Perú se realizaron eventos de gestión administrativa con la participación de Funcionarios destacados del Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

La Escuela de Formación de la Corte de Lima, era una de las pocas Escuelas de Formación existentes a nivel nacional, se le asignó 34 mil soles para pagar docentes, que brindaron cursos a trabajadores administrativos y jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Lima. El total de personal que ha participado en los 31 eventos organizados por la Gerencia General del Poder Judicial asciende a 2,067 trabajadores a nivel nacional. El total de horas de capacitación realizadas en el periodo ascienden a 339 horas lectivas. Sin embargo, los trabajadores que participaban en los eventos organizados por el Área de Desarrollo y Capacitación de la Gerencia General no estaban motivados, no existía mucha difusión, eran muy pocos los que participaban en los eventos.

Los trabajadores que pertenecían al área de desarrollo y capacitación eran tres: el jefe, el adjunto y la secretaria. Esta área estaba casi ignorada, desprovista de toda clase de herramientas de tecnología y que no podía gestionar eventos que involucraban costo. Lo único procedente era realizar cursos Ad Honorem, los expositores no aceptaban viajar, ya que la Gerencia General no cubría sus gastos de transporte, movilidad local, alimentos, viáticos.

Análisis del Plan de Capacitación 2007

En el 2007 recién se contó con un Plan Integral del Área de Desarrollo y Capacitación de

personal de la Gerencia General del Poder Judicial. (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Análisis del Plan de Capacitación 2007

Aspectos del Plan	Análisis / Comentarios
El Plan de desarrollo de personal, está orientado a buscar las capacidades y habilidades del trabajador, por ser este el recurso más valioso que tiene toda organización, con el fin de proporcionar continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al trabajador para ampliar sus responsabilidades dentro de la institución, cuyas habilidades técnicas y profesionales están condicionadas a la implementación de un sistema de capacitación de mejora continua de acuerdo a los lineamientos y políticas del plan estratégico institucional.	La capacitación existente en el Poder Judicial, la mayoría de ellos son cursos cortos, no suficientes para que el trabajador pueda captar lo necesario para aplicar en sus funciones diarias, no da los resultados requeridos para el cambio, entonces el cambio es lento e incluso el personal se resiste al cambio.
En este sentido, la capacitación permitirá crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal y mejorar el desempeño creando un clima laboral que conlleve a la realización de tareas de una manera más efectiva y con altos índices de productividad.	No se cumple lo deseado, no todos los integrantes de las oficinas administrativas y/o jurisdiccionales brindan apoyo a los “nuevos”, existe egoísmo, cierran la información, no son coaching, en consecuencia, el Poder Judicial no avanza, la gente la mayoría es empírica, tiene celo funcional, por lo tanto no se logra realizar tareas de manera efectiva, ni se logra altos índices de productividad.
A continuación se detallan los cursos propuestos tanto en atención a la función administrativa como al aspecto jurisdiccional,	Los cursos recibidos en la Gerencia General son cursos en atención a la función administrativa, los cursos son con frecuencia de dieciséis

Aspectos del Plan	Análisis / Comentarios
dándose prioridad a la mejora del proceso de gestión, incluyéndose ofimática, coaching, liderazgo y motivación, trabajo en equipo, atención al público, etc. en el plano jurídico se pone especial énfasis en el Código Procesal Constitucional, tanto por su especial importancia como herramienta de ejecución en la defensa de los derechos fundamentales, observándose en la práctica las contingencias causadas por su aplicación.	horas. Lo ideal sería que se de cursos de Maestrías o Diplomados. Los cursos deberían tener una duración mínima de tres meses, seis meses, un año, inclusive dos años, a fin de obtener los resultados deseados para que la institución cuente con personal capacitado para realizar sus funciones en el cargo.
Igualmente se continuará desarrollando eventos sobre el Nuevo Código Procesal Penal, en los distritos de La Libertad, Huaura y otras Dependencias Judiciales.	En este año se inicia la implantación del Nuevo Código Procesal Penal en el Poder Judicial, dándose inicio en La Libertad, Huaura y otras Dependencias Judiciales, por lo que es necesario capacitar al personal administrativo y jurisdiccional a nivel nacional.
Finalmente, de la misma manera, se tratan indistintamente otros temas de Derecho, siendo el objetivo general del presente programa el de mantener a los participantes informados de las nuevas tendencias en el rubro de la administración y en materia jurídica.	Esta es competencia de la ONAJU (Oficina Nacional Judicial). Este punto no corresponde a la Gerencia General. Este punto sobre temas de derecho, lo realizamos esporádicamente la Gerencia General con el apoyo de la Academia de la Magistratura – AMAG, los cursos son gratuitos, los expositores son <i>ad-honorem</i> , se entrega certificados a los participantes. Existe poca cultura sobre asistir a cursos, puedan ser estos cursos de administración o cursos jurisdiccionales. La gente no se motiva a asistir, por diversos aspectos: falta de tiempo, elevada carga laboral y mil motivos más.
Es condicionante esen-	Efectivamente, tenemos

Aspectos del Plan	Análisis / Comentarios
<p>cial, la coordinación con cada una de las Gerencias del Poder Judicial a efecto del levantamiento de información para la adecuación de cada uno de los programas del presente plan; igualmente se hace necesaria la coordinación con las instituciones que de una u otra forma brindan capacitación a nuestro personal, especialmente a la Academia de la Magistratura y otras escuelas judiciales, de esta manera se evitará la duplicidad de esfuerzos haciendo más eficiente nuestra labor. Para la presente programación se ha tenido en consideración las necesidades de los departamentos de administración así como la carga procesal de cada una de las cortes superiores.</p>	<p>en gerencia general una data con las instituciones que prestan apoyo al Poder Judicial, entre ellos se encuentran los Ministerios de Trabajo y Promoción del Empleo - MINTRA, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MIMDES, AMAG y diversas ONG.</p>
<p>Debemos concluir manifestando que para el diseño de este plan, se han considerado los resultados del proceso de identificación de necesidades de capacitación en el Poder Judicial a nivel nacional, a través de la información contenida en documentos de gestión.</p>	<p>El diagnóstico de necesidades para realizar cursos de capacitación que actualmente se usan, no está actualizado, está en déficit, falta utilizar la codificación en todos los aspectos.</p>
<p>La información procesada por el Área de Desarrollo de Personal de la Gerencia General, determinó las acciones necesarias por grupos ocupacionales, a fin de que los recursos económicos y materiales sean utilizados en forma efectiva y eficiente.</p>	<p>Con frecuencia, los grupos más capacitados en la gerencia general son el grupo de las Secretarías de Gerencia y Subgerencia, en cursillos que duran seis horas, curso no suficiente para lograr los objetivos produce cambios mínimos en las Secretarías, que incluso ni lo utilizan en sus labores, ya que la institución, tiene un manual de funciones y en base a los modelos existentes en</p>

Aspectos del Plan	Análisis / Comentarios
	<p>dicho manual, se procede, no acepta cambios ni modificaciones.</p>
<p>Visión Lograr el desarrollo y la capacitación constante de los trabajadores dotándolos de habilidades, destrezas y conocimientos que permitan alcanzar los objetivos institucionales.</p>	<p>Lograr que todos los trabajadores de la Gerencia General del Poder Judicial se capaciten con cursos mínimos de ciento treinta y cinco horas académicas (03 meses), logrando personal altamente capacitado, con inducción adecuada y amor a la institución.</p>
<p>Misión Brindar un adecuado servicio en la Administración de Justicia con trabajadores que se encuentran en proceso de desarrollo de sí mismo denotando equilibrio y compromiso para un desempeño eficiente.</p>	<p>Brindar un adecuado servicio al usuario interno y externo, con colaboradores altamente capacitados y comprometidos con la institución, con buen desempeño y desarrollo personal.</p>
<p>Objetivo Como ya se ha expresado en nuestra introducción, el objetivo general es lograr el desarrollo del personal del poder judicial, generando un sano clima laboral adecuado y desarrollando las competencias necesarias para el desarrollo de sus labores en las áreas administrativo y jurisdiccional, la misma que se realizará sobre los pilares de cuatro objetivos específicos:</p>	<p>En este punto podemos agregar que para lograr el desarrollo del personal del poder judicial, el trabajador será capacitado frecuentemente durante el año, es decir, nosotros damos todo lo necesario para que el trabajador mejore sus funciones laborales, depende del trabajador poner el empeño necesario para captar todo lo aprendido y verterlo en el centro de trabajo.</p>
<p>a) Mantener y mejorar el desempeño del personal y por ende la satisfacción en el trabajo.</p>	<p>A la fecha, el Área de Capacitación de la Gerencia General no ha logrado mejora total de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, inclusive la mayoría de ellos no están satisfechos por su baja remuneración, "igual función y diferente remuneración", no se cumple</p>
<p>b) Mejorar el ambiente laboral y aumen-</p>	<p>Deben existir con frecuencia mesas de trabajo</p>

Aspectos del Plan	Análisis / Comentarios
tar la productividad a través de la interacción positiva (comunicación fluida) entre los Gerentes, Sub-Gerentes, Coordinadores o jefes y los miembros de su personal.	<p>con agenda y que se cumpla esa agenda, que se respete el horario establecido, de lo contrario, no se logrará los objetivos deseados.</p> <p>En cuanto al área de capacitación de la gerencia general no realiza mesas de trabajo, no existe comunicación entre los integrantes, la conversación frecuentemente es coordinadora con trabajador siempre y cuando el trabajador necesite una orientación a sus ideas y pensamientos, antes de verterlo al papel, lo conversa con la coordinadora y es la decisión de ella para efectuar un trabajo encomendado.</p> <p>En capacitación de la gerencia general del poder judicial no hacemos mesa de trabajo.</p>
c) Cumplimiento de normas, directivas y lineamientos, respecto a la validación y documentación de decisiones relacionadas al personal.	<p>Las normas, directivas y lineamientos varían, cada vez que hay cambio de gestión, según la política del vocal que asume a Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la República, incluye a la Gerencia General, hay cambios de funcionarios</p> <p>Cambian a gerentes</p> <p>Cambian a sub gerentes</p> <p>Igual sucede con las cortes superiores de justicia</p> <p>Hay cambios de magistrados: Jueces, vocales superiores y supremos.</p>
Dotar a los trabajadores	No se cumple, a los
d) Generar en el personal la necesidad de aprender continuamente para actualizar sus conocimientos, mejorar su desempeño laboral y motivarlo a innovar constantemente.	<p>La necesidad de aprender existe, pero muchos no son considerados para ser capacitados, asimismo, sus solicitudes no son escuchadas, esto ocurre en todas las oficinas administrativas la gerencia general.</p> <p>Ej.: Los trabajadores Asistentes Administrati-</p>

Aspectos del Plan	Análisis / Comentarios
de conocimientos referidos al rubro del área en la que se desempeñan, para que contribuyan a optimizar la Gestión del Personal y el desarrollo de nuevas competencias	<p>trabajadores no les proporcionan manuales de inducción referente al área en que se desempeña, tendrían que abrir la página web del Poder Judicial, hay datos, pero en el link de la gerencia general, referente a la gerencia general, no está actualizado, no está publicado el manual de inducción.</p> <p>Inclusive, no todos los trabajadores del poder judicial cuentan con el servicio de correo, no tienen acceso la mayoría, tampoco cuentan con internet por ello, la mayoría están desinformados resulta paradójico que:</p> <p>Los trabajadores que cuentan con correo, se dedican a intercambiar comentarios del sindicato, cafae, etc., no es bien usado.</p> <p>Los trabajadores que cuentan con internet, abren páginas prohibidas</p> <p>El problema podemos solucionarlo con las siguientes herramientas :</p> <p>Cambiar cultura a trabajadores del poder judicial</p> <p>Cambiar costumbres</p> <p>Haciendo capacitación por correo, llegará a los que tienen el acceso y se beneficiarán.</p> <p>Podemos hacerles llegar el manual de inducción.</p> <p>Podemos capacitarles en temas como.</p> <p>Trato al usuario.</p> <p>Y otros más.</p>
	vos, no son considerados hasta ahora en cursos de actualización, las más capacitadas, en forma anual son las Secretarias de Gerentes, Sub Gerentes y Coordinadores.

<p>Alcance El Plan del Área de Desarrollo de Personal, concierne a todo el personal Administrativo y Auxiliar Jurisdiccional de las sedes Distritales, y comprende su formación y/o actualización en temas vinculantes a la Administración Pública y al Sistema Legal de los diferentes procesos de gestión y procedimientos legales que deberán cumplir en el desempeño de su cargo.</p>	<p>Hago mención que la capacitación en el Poder Judicial, en cualquiera de sus distritos judiciales se activa con presupuesto, como eje principal Capacitación de la Gerencia General del Poder Judicial, estuvo trabajando con presupuesto de S/. 1'500,00 nuevos soles, que fue dividido entre las 29 cortes superiores de justicia a nivel nacional, las cuales son :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes (A), a las que se le dio un presupuesto de S/.40,000.00 a cada una de ellas, sumando un total de S/.360,000.00, • Medianas (B), a las que se dio un presupuesto de S/.30,000.00 a cada una de ellas, sumando un total de S/.240,000.00, y • Chicas (C), a las que se dio un presupuesto de S/.15,000.00 durante el año 2007. • El presupuesto que se otorgó a la Gerencia General fue de 300,000.00 nuevos soles. Los beneficiados son pocos, no hay dinero para ACTUALIZAR en forma constante y personalizada con cursos que duren más de 18 horas, la mayoría de cursos tienen una duración de 1, 2 ó 3 horas académicas de 45'' cada una. En el año se hace 12 talleres, equivalente a un taller por mes. Incluso, existe un compromiso que debe firmar el trabajador, en el que autoriza a devolver el costo total del curso, si por algún motivo, no aprueba, en lugar de mejorar, el trabajador está desmotivado, no está con el entusiasmo que debe tener, incluso, llega a estresarse y en- 	<p>Metodología El Plan se sustenta principalmente en el método del “aprender-haciendo”, apoyados con técnicas de aprendizaje vivencial, a fin de lograr una efectiva participación por medio de enseñanza interna, externa y por difusión interna, éste último a través de link en la página web de la institución, boletines electrónicos, etc.</p>	<p>fermarse. La metodología que utiliza el Área de Capacitación de la Gerencia General del Poder Judicial es la presencial, al cual el trabajador se hace acreedor de una constancia de asistencia, que es un motivo para asistir, asimismo, se le entrega material de trabajo que puede ser un CD, folder con hojas, lapicero. La Capacitación en la Gerencia General, implica a capacitar al personal netamente Administrativo, por lo que, nuestra preocupación es brindar cursos de Atención al Usuario, Primeros Auxilios, Capacitación a Secretarías de Gerentes y Subgerentes de la Gerencia General, así como Trabajo en Equipo. La Gerencia General, por su propia estructura, debe focalizar temas Administrativos, ya que es competencia hacer difusión de leyes que involucran multas ante el MINTRA y el MIMDES.</p>
---	---	--	---

<p>Presupuesto El financiamiento estará condicionado a la disponibilidad del presupuesto y a las características particulares de cada programa, así como también a la habilidad creadora de los integrantes de esta área para ejecutar el plan sin que ello irrogue gasto a la Institución.</p>	<p>La disponibilidad presupuestal es la herramienta clave para ejecutar el plan Capacitación, tanto en la Gerencia General como en las Cortes Superiores de Justicia a nivel nacional, no podrían realizarse cursos, ya que los expositores deben viajar por ello cobran Honorarios Profesionales. En este año 2007, se asignó una partida presupuestal de S/.1'500,000.00 nuevos soles. Como en toda institución, el costo de un programa debe considerarse como una inversión, no como un gasto. El Poder Judicial, como Poder del Estado, tiene su propio presupuesto, según la Constitución Política del Perú, es el 2% del presupuesto anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Derecho Laboral. • Programa sobre “Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado”. • Programas sobre Pasantías a Nivel Nacional. (Opcional) • Programa sobre informe pericial en la filiación mediante la prueba del “ADN”, a nivel nacional y consideraciones constitucionales sobre el derecho de familia. • Programa en ofimática Básico y Avanzado. (Con la coordinación de la Gerencia de Informática) • Programa: Procedimiento del Sistema Integrado de Justicia SIJ. (Organizado por la Gerencia de Informática en coordinación con la Gerencia de Personal) • Programas – Taller sobre Formulación de Manuales de Procedimientos. • Programas sobre Calidad en Atención al Usuario. • Programas de Primeros Auxilios y Prevención de Desastres Naturales. (OSI) • Programa Talleres de Sistemas Administrativos y Gestión del Poder Judicial. (opcional) • Programa de Gestión para la elaboración y ejecución de proyectos de inversión pública SNIP y su nuevo reglamento. • Programa sobre la Ley N° 27942-Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual. 	<p>sus cursos en forma independiente ya que existe una Resolución que la independiza para hacer sus eventos, sin embargo, solicita apoyo al área de capacitación para imprimir constancia a los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo ideal es que el trabajador se capacite como mínimo tres meses, sea evaluado, y aporte los conocimientos adquiridos a sus compañeros de área.
<p>Actividades del Plan de Desarrollo de Personal Las actividades del Plan integral del Área contempla los proyectos, programas, talleres y Sistemas que detallamos a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa sobre “La Gerencia en la Administración Pública”. • Taller sobre Desarrollo de Habilidades Gerenciales: Liderazgo, Motivación y Toma de decisiones. • Taller sobre Equipos de Alto Desempeño. • Taller sobre Inteligencia Emocional. • Programa de desarrollo de Formación de Formadores • Taller de Comunicación efectiva. • Programa en COACHING. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como puede apreciarse, no existe estudios a través de Internet que los trabajadores puedan escoger y que el área de capacitación de la gerencia general se encargue de hacer difusión y el monitoreo. • No existe convenio con universidades privadas o públicas que brinden estudios para los colaboradores del Poder Judicial, en forma virtual. • Inclusive, la propia gerencia general, no cuenta con Link de los eventos que realiza, lo que daría otra imagen, inclusive en los usuarios internos como en la sociedad civil. • Asimismo, la Subgerencia de Informática, que debe tener comunicación directa con el área de capacitación, ejecuta 		

Fuente: Elaboración propia

Análisis del Plan de Capacitación 2008

El Plan de Capacitación del año 2008, también tiene mucha semejanza con el plan del 2007. Los objetivos son similares, las actividades de capacitación se ciñeron a los mismos temas. Como se tuvo resultados positivos en el año 2007, se siguió la misma tendencia. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Análisis del Plan de Capacitación 2008

Aspectos del Plan	Análisis / Comentarios
<p>Objetivo: Contar con personal idóneo, con pleno conocimiento tanto de sus funciones como de su rol en la administración de justicia, motivado a contribuir con la política de desconcentración de funciones y atribuciones administrativas, a favor de la Sociedad Civil.</p> <p>Contar con personal altamente capacitado, motivado, positivo, polivalente, con espíritu de superación y pleno conocimiento de sus funciones administrativo-jurisdiccionales, a favor de los usuarios internos y externos del Poder Judicial.</p>	<p>En el año 2008, se trazó el siguiente objetivo: Propiciar el desarrollo de habilidades y de superación individual y colectiva del personal de la Gerencia General, específicamente, a través del proceso de capacitación congruente con el sistema de escalafón, de acuerdo con el plan estratégico de desarrollo y los objetivos y programas institucionales.</p>
<p>El programa tiene los siguientes objetivos:</p> <p>1. El personal de las Sedes Distritales, se encuentre plenamente identificado con la Institución.</p>	<p>Actualmente el personal no se encuentra plenamente identificado con la institución. Existe demasiado divisionismo, inclusive, tienen la idea negativa y errada de que los colaboradores de la Gerencia General tienen más beneficios que los colaboradores de las Cortes Superiores, conllevando a un clima laboral negativo, lo que da una imagen laboral negativa de los usuarios internos ante la ciudadanía.</p>
<p>2. Que el Proceso de Desconcentración Administrativa, cuente con personal adminis-</p>	<p>Las Cortes Superiores de Justicia de la República, tienen su propio presupuesto, lo lamentable es</p>

Aspectos del Plan	Análisis / Comentarios
<p>trativo dispuesto a realizar y ha contribuir en los cambios de los procesos, para lograr los objetivos y metas fijadas por el Poder Judicial.</p>	<p>que los jefes de administración son temporales y tienen una duración máxima de dos años, son cargos de confianza, y a ellos se les da cursos de pasantías, lo cual no es suficiente para que contribuyan en los cambios de los procesos.</p>
<p>3. Lograr que el personal se caracterice por atributos tales como: Valores éticos y morales, voluntad de servicio a la comunidad, y dispuesto a la entrega por su institución.</p>	<p>Todavía no se logra en su totalidad que el personal de la institución, se caracterice por sus valores éticos y morales, buen trato al usuario interno y externo, el cambio está dándose muy lentamente que casi pasa desapercibido, aparentando no existir ningún cambio.</p>
<p>4. Contar con personal administrativo capacitado y entrenado en cada uno de los Sistemas que correspondan a los procedimientos de gestión administrativa.</p>	<p>Existen oficinas en la Gerencia General como: Gerencia de Informática, Gerencia de Planificación, que realizan cursos de capacitación y coordinan directamente con la Gerencia de Administración, lo que hace es crear un ambiente con clima laboral negativo, ya que ningunean al Área de Capacitación de la Gerencia General de la Gerencia de Personal y Escalafón Judicial, la ignoran y por lo tanto la gestión no la realizan en red, no existe coordinación para realizar eventos.</p>

<p>5. Sensibilizar al personal con el rol del servidor público de soporte que tiene la administración de los órganos descentralizados.</p>	<p>El Área de Capacitación de la Gerencia General, en el año 2008 realizó eventos de capacitación a favor de los trabajadores, llegando al máximo de cursos, talleres, conferencias, seminarios, inclusive se llegó a realizar cursos de post grado como son Diplomados, Maestrías, en beneficio de los trabajadores, el Gerente de Personal y Escalafón Judicial, hombre justo, sensibilizado en el cargo aprobó los eventos de capacitación tanto para la Gerencia General como para las veintinueve (29) Cortes Superiores de Justicia a nivel nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coadyuvar al logro de los objetivos y metas institucionales por medio de la capacitación y el desarrollo del personal jurisdiccional y administrativo. • Establecer un sistema integrado de capacitación a todos los niveles y a todas las gerencias de la gerencia general. • Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia que existen para incrementar la productividad y calidad de sus servicios. • Establecer vínculos entre los programas y el sistema escalafonario, de manera que la capacitación sea un instrumento para que los trabajadores obtengan, por los conocimientos y habilidades adquiridos, ascensos. • Promover el mejoramiento de conocimientos, aptitudes y actitudes de los trabajadores. <p>Se debe mencionar que en cuanto a las mejoras observadas en los trabajadores que recibieron capacitación de la Ge-</p>	<p>rerencia General y Sedes Judiciales, se señala que por ser algunos cursos teóricos y en algunos casos prácticos, dirigidos al personal administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se entiende que los cursos han logrado las expectativas del programa trazado como es: la capacitación constante, dotándole de mayores conocimientos que puedan incrementar su nivel de trabajo diario : • En los casos en que se hicieron las evaluaciones, la respuesta fueron notas aceptables y en algunos casos, buenas y muy buenas. • No se cuenta con otros elementos de juicio para tener una mejor evaluación que permita calificar la calidad de función; porque falta conexión entre la Comisión de Capacitación, y oficinas de capacitación existentes en el Poder Judicial. • Sería ideal diseñar INDICADORES que pudieran medir su productividad en la Gerencia General como en cada órgano jurisdiccional. • Se realizaron eventos tales como el de <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de atención al usuario, • Motivación personal • Relaciones humanas <p>Propios para el área administrativa, con temas diseñados para cada área, procurando cumplir con un sistema integrado de Capacitación a todos los niveles de la institución.</p> <p>El número total de even-</p>
--	--	---

tos realizados en la Gerencia General en el presente año 2008 fueron en su mayoría expuestas por especialistas de la misma gerencia general, los cursos fueron distribuidos por materias en forma mensual.

Los eventos de capacitación, fueron desarrollados en base a un plan de capacitación elaborado para el presente año, dirigido a magistrados, personal jurisdiccional y Administrativo, los días programados fueron por lo general martes y jueves, a partir de las 17:00 horas hasta las 20:30 horas, dependiendo en algunos casos de la disponibilidad del auditorio, cada evento con una duración de dos horas académicas como mínimo, todos los eventos se desarrollaron en el auditorio Teatro Felipe Pardo y Aliaga y las Aulas de Capacitación de la Gerencia General, en algunos casos se les proporcionó material de estudio elaborado por los expositores para lograr un mejor entendimiento y mantengan la ilusión del evento, este material pudo ser en papel Fotocopiado o entrega de CD con el *power point* de los expositores, los cuales fueron internos o externos a la institución.

Es preciso señalar que ha aumentado la identificación de los trabajadores con la Gerencia General del Poder Judicial, ya que en el transcurso de la realización de los eventos existe una gran cantidad de participantes, más que en años anteriores, logrando así la identificación con su centro de

	trabajo, mejorando sus conocimientos, aptitudes y actitudes de los trabajadores del Poder Judicial.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Dentro del proceso de modernización del Estado Peruano en Junio de 2008 se promulgo la creación de la Autoridad Autónoma del Servicio Civil y se estableció las normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público entre las que destacan las normas que regulan el Cuerpo de Gerentes Públicos. Considerando las características de la institución y que capacitación es una forma de educación de adultos vinculada al trabajo. El desarrollo de capacidades y habilidades, a través de acciones de capacitación y entrenamiento, deben responder de modo específico a las realidades heterogéneas existentes en los Distritos Judiciales, lo cual hace indispensable el diagnóstico puntual tratando de eliminar la tradicional forma de masificar las actividades prescindiendo de las diferencias territoriales, económicas, históricas, sociales y culturales.

Satisfacción con las capacitaciones

Encuesta 2008

En este caso, se tomó una encuesta de reacción a 71 empleados del Poder Judicial para medir su nivel de satisfacción con el curso "Primeros Auxilios".

La mayoría de encuestados están satisfechos con la discusión de los casos realizados en el curso (94.1%). Sólo 5.9% afirma que la satisfacción con la discusión de los casos fue regular.

De los encuestados el 94.0% quedó satisfecho con los ejercicios realizados en el curso, y sólo el 6.0% afirma que los ejercicios fue regular, 95.6% quedó satisfecho con el contenido del curso, y sólo el 4.4% afirma que el contenido fue regular, 98.6% quedó satisfecho con el material entregado, y sólo el 1.4% afirma que el material entregado es deficiente.

El 98.6% quedó satisfecho con el conocimiento del tema del expositor, y sólo el 1.4% afirma que el conocimiento del tema de los expositores, es regular. El 82.4% quedó satisfecho con la organización y preparación del expositor, y sólo el 17.6% afirma que la organización y preparación del expositor es regular.

El 97.1% quedó satisfecho con las instalaciones en que se brindan los cursos de capacitación, y sólo el 2.9% afirma que las instalaciones

para recibir cursos de capacitación, son regulares.

El 94.4% afirma que luego de haber concluido el evento se siente capacitado para aplicar lo aprendido, y sólo el 5.6% afirma que luego de haber concluido el evento de capacitación, NO se siente capacitado para aplicar lo aprendido.

El 95.8% afirma que los conocimientos adquiridos en el curso, SI son aplicables a sus actividades laborales, y sólo el 4.2% manifiesta que los conocimientos adquiridos en el curso que ha sido capacitado, NO son aplicables a sus actividades laborales.

De los encuestados el 98.6% indica que el incremento de sus conocimientos ha sido regular, y sólo el 1.4% afirma que los cursos de capacitación ha tenido un bajo incremento en sus conocimientos.

Las correlaciones entre la satisfacción general con el desarrollo del curso y algunos elementos de satisfacción interna del curso. Se observa que las variables que más explican la satisfacción de los trabajadores de la Gerencia General del Poder Judicial, encuestados con el curso son el clima de aprendizaje ($r=0.376$), el conocimiento del tema del expositor ($r=0.348$), la organización y preparación del expositor ($r=0.339$), el grado de interacción con el expositor ($r=0.322$), el material entregado ($r=0.317$), satisfecho con los ejercicios ($r=0.272$).

En cambio, las variables que no están contribuyendo con el desarrollo del curso son los horarios ($r= -0.049$), la duración del curso ($r=0.119$), discusión de casos ($r=0.181$), organización en general ($r=0.188$), producción audiovisual ($r=0.204$), las instalaciones ($r=0.223$), satisfecho con la exposición de contenidos ($r=0.225$).

Utilizando el Análisis de Componentes Principales con rotación Varimax, se obtiene una matriz factorial que explican las relaciones entre las variables analizadas anteriormente. Se observa, en primer lugar, que la satisfacción con el curso se organiza en cuatro componentes (Ver Tabla 3). El primer componente se refiere al contenido del curso que incluye competencias del expositor. El segundo componente se refiere al ambiente social del curso. El tercer componente se refiere a la administración temporal del curso. El cuarto componente se refiere a la infraestructura o logística del curso.

Tabla 3. Matriz factorial de la satisfacción con los cursos de capacitación

	Componente			
	1	2	3	4
¿Cuán satisfecho quedó con la exposición de contenidos?	.787			
¿Cuán satisfecho quedó con la discusión de casos?	.724	.239	.225	-.325
¿Cuán satisfecho quedo con el conocimiento del tema del expositor?	.714	.169	-.128	.195
¿Cuán satisfecho quedó con los ejercicios	.621			.374
¿Cuán satisfecho quedó con la organización y preparación del expositor?	.522	.513		
¿Cuán satisfecho quedó con el clima de aprendizaje?		.837	-.114	.214
¿Cuán satisfecho quedó con el material entregado	.184	.710	.252	.144
¿Cuán satisfecho quedó con el grado de interacción con el expositor?	.362	.604	.435	-.126
¿Cuán satisfecho quedó con los horarios?	-.101		.831	.217
¿Cuán satisfecho quedó con la duración del curso?	.125	.295	.702	

¿Cuán satis- fecho quedó con las insta- laciones?		.323		.841
¿Cuán satis- fecho quedó con la pro- ducción audiovisual?	.420		.382	.597
¿Cuán satis- fecho quedó con la orga- nización en general?	.358	.393	.139	.404
<i>Po</i>	21.597	17.611	13.096	12.696
<i>Eigenvalue</i>	2.808	2.289	1.703	1.650

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Determinante de la matriz = 0.011; KMO=0.751; X² Bartlett= X²=264.9, gl=78, p=0.001

Encuesta 2009

En el año 2009, se aplicó la encuesta anónima a 287 trabajadores de la Gerencia General del Poder Judicial, conformada por personal de la Oficina de Seguridad Integral, Secretarías de Gerencias, Sub Gerencias y Áreas de Coordinación, pilotos terrestres (choferes) y profesionales de la Gerencia de Personal y Escalafón Judicial del Poder Judicial.

De 287 trabajadores de la Gerencia General del Poder Judicial, entre personal de la Oficina de Seguridad Integral (67.2%), Secretarías de Gerencias (20.2%), choferes del Poder Judicial (9.1%) y profesionales de la Gerencia de Personal y Escalafón Judicial (3.5%).

Durante el año 2008; el 70% ha asistido entre 1 y 2 eventos de capacitación, el 6% entre 3 y 5 capacitaciones y 24% afirma no haber asistido a ninguna capacitación.

Según función, en el año 2008, los que más capacitaciones han recibido son los profesionales de la Gerencia General (30%), que han recibido entre 3 y 5 capacitaciones; seguidos de las secretarías (91.4%), quienes han recibido entre 1 y 2 capacitaciones al año. Los que menos capacitaciones han recibido son el personal de seguridad (29%) y los choferes del Poder Judicial (26.9%).

El personal de seguridad del Poder Judicial, es el mayor grupo que se acuerda haber recibido el curso “Primeros Auxilios”, con 59 participantes, equivale al 20.5%; sigue el grupo de Secretarías de la Gerencia General que seña-

la haber recibido el curso taller teórico práctico de “Herramientas Lingüísticas de la Redacción Eficaz” con 41 participantes, equivalente al 14.3%, asimismo fueron 37 participantes que recibieron el curso de “Ética Profesional”, con 12.9%; también está con una frecuencia de 31 participantes que recuerda haber estudiado el curso taller teórico práctico “Lucha contra Incendios” equivalente al 10.8%, continúa el grupo de trabajadores encuestados con una frecuencia de 30 participantes que se acuerda haber recibido el curso de Cómputo equivalente al 10.4%, dos grupos de trabajadores recibieron cursos en “SUNAT”, y el curso taller “Secretarías Altamente Eficaces”, estos dos grupos tienen una frecuencia de 11 trabajadores encuestados que equivale a un porcentaje del 3.8%, dos grupos con frecuencia de 8 trabajadores, recibieron cursos de “Brigadista”, “Plan de Evacuación” tienen un porcentaje de 2.8%, un grupo de 7 trabajadores afirma haber recibido el curso de “Contrato Administrativo de Servicio – CAS” equivalente al 2.4%, el curso de “Atención al Usuario”, son 6 trabajadores que tienen un porcentaje del 2.0%, con la misma frecuencia, son 6 trabajadores que se acuerda haber llevado el curso “Trata de Personas”, equivalente al 2.1%, un grupo de 3 trabajadores ha llevado el curso de “Motivación” que son el 1.0%, 2 grupos de trabajadores encuestados, formados por 2 trabajadores cada uno, se acuerda haber recibido los cursos de “Gestión de Recursos Humanos”, “Violencia Familiar” y “Planillas Electrónicas” tienen un porcentaje bajo que varía en 0.7% y 0.6% y por último, se aprecia en el cuadro de encuestas anónimas realizadas, existe una frecuencia de 1 trabajador por curso, que se acuerda haber llevado el evento de “Ley de Contrataciones del Estado”, “Liderazgo”, “Linux”, “Oportunidades de la mujer en el Sistema” y “Paradigmas”.

40 trabajadores de la Oficina de Seguridad Integral (OSI), recuerdan haber estudiado el Curso Taller Teórico Práctico “Primeros Auxilios”, equivalente al 20.8%, una frecuencia de 35 encuestados recuerda el Curso Taller “Ética Profesional”, equivalente al 18.1%; una frecuencia de 31 encuestados recuerda el curso “Lucha contra Incendios”, equivalente al 15.1%, una frecuencia de 27 recuerda haberse capacitado en el curso “Cómputo”, equivalente al 14.0%, una frecuencia de 8, recuerda haber estudiado el curso para “Brigadistas” y “Plan de Evacuación”, equivalente a 4.1%, 6 recuerdan el curso de “Trata de Personas”, equivale a

3.1%, 7 trabajadores de seguridad recuerdan el curso “Contrato Administrativo de Servicio” – CAS, son el 3.6%, una frecuencia de 5 trabajadores encuestados recuerda el curso de “Atención al Usuario”, equivalente al 2.6%, 3 trabajadores de seguridad recuerdan el curso taller “Lucha contra el Crimen Organizado”, equivale al 1.6%, 2 trabajadores de seguridad recuerdan el curso “Violencia Familiar”, equivale al 1.0%, con frecuencia 1 llevaron el curso de “Motivación”, “Paradigmas” y “Taller de Mantenimiento”, equivale al 0.5%. De 39 secretarías de la gerencia general del Poder Judicial, recuerda haber recibido el curso “Herramientas Lingüísticas de la Redacción Eficaz”, equivalente al 67.2%. El grupo encuestado más capacitado en la Gerencia General del Poder Judicial es el de Profesionales, fueron pocos, entre ellos están 3 grupos con una frecuencia de 2 personas, expresan su descontento porque sólo utilizan el 20.0% de lo captado en su capacitación; en la encuesta, 1 trabajador responde haber recibido una capacitación en “Cómputo”, 1 recibió capacitación en “Ley de Contrataciones del Estado”, 1 indica haber sido capacitado en “Linux”, 1 declara haber sido capacitado en “Proyectos de Inversión Pública”, 1 se capacitó en “Trabajo en Equipo”, 1 se capacitó en “Atención al Usuario” y 1 se capacitó en un curso que se realizó en el “SENATI”, equivalente a un 10.0%.

Basados en la encuesta realizada sobre la calidad de los cursos recibidos, se observa que la tendencia de calificación de la calidad de los cursos recibidos es buena. En efecto, 46.8% afirma que los cursos le han parecido excelentes o muy buenos; 40.1% bueno y sólo 13.1% regular.

Comparando la percepción de la calidad de los cursos recibidos según función, el personal de la Oficina de Seguridad Integral – OSI, de la Gerencia General el 17.9% manifiesta que la calidad de los cursos es regular, son la mayoría de los encuestados; al personal que los cursos recibidos según función que les ha parecido bueno en ellos se encuentran el personal de seguridad con 41.4% y las secretarías de gerencia con 40.7%; seguidos de los profesionales de la gerencia general equivalente al 66.7% que los cursos les ha parecido muy bueno y a las secretarías de gerencia los cursos recibidos les ha parecido excelente es un 24.1%.

Se observa que el 56.3% afirma que los cursos recibidos le han servido para mejorar su función diaria. Sin embargo, el 40.1% afirma que le han servido muy poco y 3.6% que no le

ha servido nada.

Los choferes (63.2%) y las secretarías (63%) son la mayoría de trabajadores que responden que los cursos de capacitación les “ha servido mucho” en la mejora del trabajo personal diario, según función, seguidos de los profesionales (55.6%) y del personal de seguridad (52.9%). Asimismo, responden “me ha servido poco” los trabajadores de seguridad (44.3%), las secretarías (35.2%), los profesionales (33.3%) y los choferes (26.3%). “No me ha servido” responden los profesionales (11.1%), choferes (10.5%), seguridad (2.9%) y las secretarías (1.9%).

El 58.1% de los cursos realizados, a los cuales asistieron, cumplieron las expectativas, pues no hay nada malo en ellos. Sin embargo, el 23% sostiene que los temas no estaban acorde a sus necesidades; 14% afirma que debería escogerse mejores expositores o mejorarse el contenido de los cursos y 5% recomienda mejorarse las fechas de los cursos.

Opinan que los cursos realizados según función “todo está ok, no hay nada malo” son las secretarías con 84.9%, y los choferes 78.9%, seguido de los profesionales con 66.7% y el personal de seguridad con el 44.7%. “Los temas no están de acorde a nuestras necesidades”, mayoritariamente responde el personal de seguridad con el 29.1%, los choferes con el 15.8%, secretarías el 11.3% y los profesionales con 11.1%. “Deberían escogerse mejores expositores” responde el personal de seguridad con 11.3%; los profesionales con el 11.3%. “Debería mejorarse el contenido de los cursos”, los profesionales con el 11.0% y el personal de seguridad con el 9.2%. “Debería mejorarse las fechas del curso”, seguridad 5.7%, choferes 5.3%, y las secretarías 3.8%.

El 45.3% cree que los cursos de capacitación han mejorado el desempeño de los trabajadores en la institución. El 48.9% cree que las mejoras han sido pocas, el 5.4% no han mejorado y 0.4% cree que ha empeorado.

La percepción de mejoras en los capacitados (pares) en su desempeño diario, según función, “han mejorado mucho” son las respuestas de los choferes con el 63.2%, los profesionales con el 55.6%, el personal de seguridad 46.1% y las secretarías con el 35.2%. “Han mejorado poco” responden las secretarías con el 63.0%, luego el personal de seguridad con el 46.1%, los profesionales con el 44.4% y los choferes con el 31.6%. “No han mejorado” responde el personal de seguridad con el 7.1%, los choferes

con el 5.3% y las secretarías con el 1.9%. “Han empeorado” responde un pequeño grupo del personal de seguridad, equivalente al 0.7%.

Se observa que existe una correlación positiva entre la percepción de la calidad de los cursos recibidos y la utilidad en la función profesional. Las correlaciones son significativas, tanto para la percepción de utilidad en el ámbito individual ($r=0.483$) como para el desempeño general de la institución ($r=0.427$).

Contrastación de hipótesis

En la primera hipótesis, se planteó que “Los criterios que se consideran para elegir los temas de capacitación en el Área de Desarrollo y Capacitación de la Gerencia General del Poder Judicial, son inadecuados”. Al respecto, sobre la base de los resultados, se acepta la hipótesis.

Se ha encontrado que existe un porcentaje significativo que trabajadores que afirman que “los temas no están de acorde a sus necesidades”, mayoritariamente responde el personal de seguridad con el 29.1%, los choferes con el 15.8%, secretarías el 11.3% y los profesionales con 11.1%. En efecto, de la observación diaria realizada, se ha percatado que para elegir los temas de capacitación no se toma en cuenta las opiniones del jefe de área, quien sabe qué inquietudes y necesidades tiene su personal.

En la segunda hipótesis se planteó que “La capacitación efectuada no es efectiva pues los trabajadores capacitados no utilizan lo enseñado, en sus funciones diarias”. Al respecto, sobre la base de los resultados, se acepta la hipótesis. Al respecto, se ha encontrado que el 48.9% de capacitados cree que los cursos de capacitación han mejorado en muy poco el desempeño de los trabajadores en la institución. Por el contrario, el 5.4% cree que no han mejorado y 0.4% cree que ha empeorado. De igual manera, el 40.1% afirma que los cursos le han servido muy poco y 3.6% que no le ha servido nada. De las observaciones diarias, se refuerza la hipótesis anterior. Como las capacitaciones ofrecidas no están acorde a las necesidades de los trabajadores, el ejercicio de lo aprendido no es usual en las funciones diarias y por tanto, no es efectivo.

En la tercera hipótesis se planteó que “No existe apoyo para realizar eventos de capacitación de parte de las altas autoridades del Poder Judicial”. Al respecto, se acepta la hipótesis. Durante los años 2007 y 2008 existió apoyo presupuestal, sin embargo, por cambio de gestión, disminuyó la partida presupuestal en dos tercios. El área de desarrollo y capacitación está

imposibilitada para ejecutar las actividades de capacitación por la restricción presupuestal; además, las diferentes gerencias realizan capacitaciones paralelas, desconociendo la autoridad de la oficina.

En la cuarta hipótesis se planteó que “El Plan de Capacitación debe ser mejorado y es necesario modificar el Reglamento de Capacitación”. Al respecto, basada en los análisis realizados, se acepta la hipótesis. Se ha encontrado que los planes de capacitación tienen serias deficiencias, pues en su elaboración se repiten muchos de los contenidos de años previos, no se basan en el análisis de necesidades de capacitación y tampoco incluye estrategias de evaluación sobre el impacto del curso. En cuanto a la necesidad de modificar el Reglamento de Capacitación, se ha encontrado que tiene deficiencias por desfase. No incluye cursos virtuales, excluye a trabajadores en temas de capacitación de licenciatura, pues el enfoque de capacitación es muy restrictivo.

Conclusiones

Existen severas deficiencias en todo el proceso de capacitación:

Alto índice de insatisfacción en horarios de eventos, contenido de los temas, duración del curso, en la organización como sistema, producción audiovisual, instalaciones y otros.

Los criterios que se consideran para elegir los temas de Capacitación son inadecuados, inclusive no se practica el Requerimiento de Capacitación porque no se ha realizado encuestas a las seis gerencias, solicitando que cada gerente solicite temas para su personal.

La capacitación actual no es efectiva, los capacitados no utilizan lo aprendido en sus funciones habituales.

El apoyo presupuestal otorgado por el MEF al Consejo Ejecutivo y derivado a la Gerencia de Administración de la Gerencia General es mínimo, imposibilitando brindar capacitación tanto en la Gerencia como a las 29 Cortes Superiores de Justicia de todo el país.

Recomendaciones

Mejorar y no hacer un *copy-paste* de los años anteriores en los Planes de Capacitación, hacer innovaciones, nuevos temas.

El Reglamento de Capacitación debe ser actualizado, cambiado y modificado. Cumplir

con las normas vigentes a fin de mejorar la capacitación del personal.

Hacer cambios en el Diagnóstico de Necesidades de cursos de capacitación.

Crear y aplicar una página de Capacitación en la Web del Poder Judicial. Hacer Boletines de Capacitación de la Gerencia de Personal – Gerencia General.

La capacitación debe focalizarse en grupos según función. La capacitación debe tener como meta, que el trabajador utilice lo aprendido en sus funciones.

Referencias

Blake, O. (1997). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires: Macchi.

Blake, O. (2000). *La capacitación: un recurso dinamizador en las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.

Chirayath, L.; Sage, C. y Woolcok, M. (2005). *Customary law and policy reform: Engaging with the plurality of justice systems*. Documento de trabajo preparado para el World Development Report 2006: Equity and Development. Washington, D.C.: World Bank.

Siliceo, A. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, D.F.: Limusa.

Malik, W.H. y Ochaita, C.E. (2002). *Furthering judicial education: Proceedings of the conference of judicial schools in Latin America*. World Bank Technical Paper.

Malik, W.H. (2007). *Judiciary-led reforms in Singapore: Frameworks, strategies, and lessons*. Washington, D.C.: World Bank.

Anexos

Anexo 1

Encuesta a Importadores

Nombre (opcional)	Edad: Sector donde trabaja:
Grado de responsabilidad o cargo:	

Marca con una cruz tu respuesta

¿Qué mercancía importa con mayor frecuencia?

Tela

Hilos Otros.....

Cierres de Cremallera Tipo.....

¿Las importaciones de cierre con qué frecuencia las realiza?

Mensual

Trimestral

Por temporada

Otros.....

¿De qué países los importa?

Bolivia

Colombia

Taiwán

República Popular China

Otros

¿El/Los factor (es) de decisión más importantes de compra internacional de cierres para usted son?

Calidad

Precio

Descuentos * Cantidad

Forma de pago

Origen

Otros

En cuanto a los procedimientos de importación de cierres en el Perú, ¿como los considera?

Normales

Exigentes o rigurosos

Engorrosos/ Burocráticos

Otros

Con los procedimientos aduaneros de nacionalización vigentes para algunos insumos textiles, ¿puede considerar usted que ello fortalece la competitividad del mercado peruano de textiles?

Fortalece

Es indiferente

Por qué.....

¿Sabe Ud. a qué se llama mercancía sensible en el ámbito del comercio internacional?

Sí

No

Por qué.....

¿Considera usted a los cierres importados como mercancía sensible o necesaria para la industria textil?

Sí

No

Porque.....

¿En donde se concentra sus mayores costos en la DFI, referente a las importaciones que realiza?

Flete internacional

Derechos arancelarios

Costos portuarios

Otros

¿En algunas importaciones realizadas de cierres de cremallera, tuvo algún requerimiento adicional, además de la exigida por Aduanas?

Sí

No

Cuál.....

¿Sabe cuál es el mayor productor de cierres de cremallera en el mundo?

Sí

No

Por qué.....

¿Le resultaría a Ud. rentable importar cierres de cremalleras de la República Popular China en la actualidad?

Sí
No
Por qué.....

Tuvo conocimiento y/o participó del procedimiento de investigación e aplicación de derechos *antidumping* a los cierres de cremallera provenientes de la República Popular China ejecutado por Indecopi?

Sí
No
Por qué.....

Anexo 2

Encuesta a Comercializadores

Nombre (opcional)	Edad: Sector donde trabaja:
Grado de responsabilidad o cargo:	

Marca con una cruz tu respuesta

¿Cuál es el tipo de cierres que comercializa?
Cierre Nacional
Cierre Importado

¿Cuál tiene mayor demanda en el mercado local textil?
Cierre Nacional
Cierre Importado

¿Sabe él porque, de la mayor demanda de uno con respecto al otro?
Calidad Precio
Variedad Disponibilidad
Otro

Si a usted le darían a escoger. ¿Cuál de los tipos de cierres comercializar exclusivamente por cual se decidiría?
Cierre Nacional
Cierre Importado
Por qué.....

5. ¿En cuanto a la distribución, cuál considera usted más eficiente?
Cierre Nacional
Cierre Importado
Por qué.....

Para Ud. ¿están creadas las condiciones necesarias para un normal desenvolvimiento de las actividades conexas a la industria textil?
Sí
No
Por qué.....

¿En la industria textil, la demanda cómo es?
Constante Imprevista
Estacional Otro

Anexo 3

Encuesta a Microempresarios Textiles

Nombre Opcional	Edad: Sector donde trabaja:
-----------------	--------------------------------

Grado de responsabilidad a cargo:	
-----------------------------------	--

Marca con una cruz tu respuesta

¿Qué tipos de prendas de vestir confecciona?
Pantalones short
Casacas Buzos
Mochilas Otros.....

Los insumos que utilizan, ¿cuánto de sus costos representan y qué origen tienen?
Insumos importados
Insumos nacionales
Total costos %.....

¿Para su producción que tipo de cierre utiliza?
Cierre Nacional
Cierre Importado
Ambos

¿Cómo considera usted a la Corporación Rey S.A. (fabricante de cierres)?
Eficiente
Ineficiente
Otro

Para elección de un insumo (cierre), ¿cuáles son sus criterios?
Calidad
Precio
Descuentos por Cantidad
Variedad
Disponibilidad
Otros

¿En dónde se concentra sus mayores costos de producción?
Insumos
Mano de obra
Energía
Impuestos indirectos
Otros sobre costos

¿Para usted están creadas las condiciones para el desarrollo de la industria textil peruana?
Sí
No
Por qué.....

¿Considera correcta la eliminación de los aranceles de los insumos que la industria peruana no produce o lo hace de manera ineficiente?
Sí
No
Por qué.....