



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**LA CAPACITACIÓN EN EL PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN,
UN ANÁLISIS DESDE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS
AL PERSONAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL
EN EL PERÍODO 2008-2010**

**T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A :
CASANDRA CHÁVEZ GONZÁLEZ**



**ASESORA:
MTRA. CLAUDIA ELENA LUGO VÁZQUEZ**

MÉXICO, D.F. 2013

Agradecimientos

Le doy gracias a Dios por permitirme cerrar uno de los ciclos más importantes de mi vida.

A mis padres Teresa de Jesús González Pérez y Ramón Chávez Molina por ser los mejores educadores ustedes son mi mayor ejemplo de perseverancia tenacidad y entrega mi admiración por siempre.

A mi hermana Priscilla Chávez González quien ha estado conmigo en los momentos más importantes de mi vida tu amistad incondicional me alienta a saber que siempre tendré una mano que me guie y apoye en un futuro.

A mi querida Universidad mi agradecimiento perenne por la oportunidad que me dio de poderme formar, le dejo mi compromiso de enaltecer su nombre a través de mi ejercicio profesional.

Mi agradecimiento a los profesores que fueron participes de mi formación académica, en especial a la Maestra Claudia Elena Lugo Vázquez por sus sabios consejos, la paciencia y dedicación; valoro de corazón la oportunidad que me diste de colaborar contigo en esta noble institución así como por tu amistad incondicional.

A la Doctora Ana María Salmerón Castro, con quien tuve el privilegio de tomar clases y a quien admiro por su carisma, enorme capacidad de trabajo y mística de servicio ha sido para mí un ejemplo a seguir.

Al Poder Judicial de la Federación por la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente.

ישמעאל ארמנדו ותודה שלי האהבה

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL.....	3
1.1 Fundamento y objeto.....	3
1.2 Organización institucional.....	5
1.3 Dirección General de Servicios al Personal	9
CAPÍTULO II	16
CAPACITACIÓN	16
2.1 Concepto de capacitación	20
2.2 Marco jurídico de la capacitación	21
2.3 Detección de necesidades de capacitación.....	24
2.4 Planeación.....	29
2.5 Implementación	33
2.6 Evaluación.....	34
CAPÍTULO III	37
PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL CJF	37
3.1 Sistema de capacitación y desarrollo	42
3.2 Problemática	41
3.3 Acciones.....	44
3.4 Logros alcanzados	48
CONCLUSIONES.....	54
REFERENCIAS.....	57

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesina se refiere al área de capacitación para servidores públicos del Poder Judicial de la Federación, concretamente en el Consejo de la Judicatura Federal. Para ello, se mostrarán los resultados obtenidos en el Programa Macro 2008-2010 del Sistema Nacional de Capacitación Integral y Desarrollo. Este programa surge de la necesidad de mejorar el área de capacitación mediante cambios en la detección de necesidades que impacten al Consejo y su desempeño.

El Consejo de la Judicatura Federal, como organismo que pertenece al Poder Judicial de la Federación, es relevante puesto que es una instancia de administración de justicia. Ante ello sus integrantes requieren estar capacitados permanentemente para atender los asuntos jurídicos y administrativos que la sociedad demanda. En la medida en que se logre dicha capacitación y se mejore el desempeño individual e institucional se estará contribuyendo a un México más justo y en desarrollo.

El Consejo de la Judicatura Federal, a través de la Dirección General de Servicios al Personal se encuentra, desde 2008 en un proceso para mejorar la capacitación. En apoyo a esta actividad, la Dirección ha facilitado a estudiantes realizar su servicio social en el área. En el año de 2010, como estudiante de la Licenciatura en Pedagogía, tuve la oportunidad de realizar mi servicio social en dicha institución.

Entre las funciones principales que se me asignaron fue apoyar en la elaboración de un instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). Dicho instrumento, actualmente en operación, ha tenido como resultado mejorar la DNC ayudando a que los jueces tengan un criterio más claro y objetivo sobre los funcionarios que requieren capacitación y se ha tenido mayor presupuesto para atender las dependencias en los distintos Estados de la República.

Dada la importancia y confidencialidad del instrumento en el que colaboré, no está permitido mostrar su contenido y alcance. Es por ello que a lo largo de esta tesina sólo será posible describir los datos obtenidos en el periodo 2008 a 2009, periodo que se toma en cuenta para justificar la base y acción del instrumento de DNC que ha contribuido a cambiar estructuralmente el enfoque de capacitación para el Consejo.

El objetivo general de la presente tesina es analizar el proceso de capacitación instrumentado en la Dirección General de Servicios al Personal del Consejo del Poder Judicial Federal durante el periodo 2008-2010. Siendo estructurado de la siguiente manera.

El primer capítulo corresponde al contexto del Consejo de la Judicatura Federal. En él se desarrolla lo relativo a su fundamento y objeto dentro de la administración de justicia en México; en seguida se indica su organización institucional para ubicar a la Dirección General de Servicios al Personal.

El capítulo dos se enfoca a la capacitación, se inicia señalando su concepto, el marco jurídico de la capacitación, así como sus etapas. Finalmente, en el capítulo tres se habla sobre el proceso de capacitación en el Consejo de la Judicatura Federal; para ello se incluye lo que corresponde a su sistema de capacitación y desarrollo, su problemática, las acciones que se emprendieron para solventarla y los logros alcanzados.

La vinculación de capacitación y pedagogía se estableció mediante la necesidad del CJF de imprimir una visión educativa y humanística, mismas que finalmente se tradujeran en un mejor desempeño laboral. Lo anterior se pensó contemplando a la pedagogía como una profesión que permite a sus egresados realizar en primera instancia un análisis del contexto en el que se desarrollaría el fenómeno educativo, para luego plantear diversas soluciones a las problemáticas detectadas y a su vez contribuir de manera integral a la mejora de ser humano.

CAPÍTULO I

CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL

El Consejo de la Judicatura Federal, como organismo que pertenece al Poder Judicial de la federación, es relevante puesto que es una instancia de administración de justicia y para el logro de sus objetivos institucionales requiere personal altamente capacitado. Dicha capacitación se encuentra a cargo de la Dirección General de Servicios al Personal.

1.1 Fundamento y objeto

El Poder Judicial es aquel que, por mandato constitucional, se encarga de la resolución de conflictos sobre la aplicación de las leyes; es el responsable de interpretarlas y decir quien tiene el derecho cuando una parte le exige a otra el cumplimiento de una obligación, o cuando se suscitan problemas entre las autoridades y los ciudadanos, incluso entre las propias autoridades¹.

El sistema jurídico mexicano ha experimentado cambios trascendentales en las dos últimas décadas; se han creado órganos internos administrativos que apoyan la impartición de justicia, se ha avanzado en la obtención de más recursos para solventar sus requerimientos y se han buscado parámetros de evaluación del sistema centrados en su independencia, eficiencia y acceso.²

Hasta 1994, el Pleno de los tribunales superiores de justicia integrados por magistrados tenían como funciones adicionales a sus facultades de impartición de justicia, tomar decisiones administrativas y financieras relativas a recursos materiales y humanos. Entre dichas decisiones se encontraba atender las designaciones de oficiales judiciales, actuarios, secretarios y jueces; elaborar y aplicar el presupuesto anual; comprar mobiliario, suministros y equipos, entre otras. A raíz de la creación de los consejos de judicatura, tanto federal como estatales, dichos cuerpos colegiados están ahora encargados de resolver las cuestiones administrativas que les competen.

¹ Morales Brand, José Luis Eloy. El artículo Constitucional, ¿seguridad jurídica en el ejercicio de la acción penal?, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes. 2002. p.41.

²*Ídem.*

La creación del órgano denominado Consejo de la Judicatura Federal tuvo su origen en las reformas al Poder Judicial en 1994, durante el periodo presidencial de Ernesto Zedillo. La justificación era que las nuevas facultades de la Suprema Corte, como tribunal constitucional, requerían una composición altamente calificada y mucho más compacta. También se argumentó que la Corte podía regresar a su composición original de 11 ministros porque ya no había un problema de rezago y además, se transferían las tareas administrativas de la Corte al Consejo de la Judicatura Federal.³

Resueltos los debates y aprobada la reforma, se determinó que el objetivo de dicho Consejo era separar a los órganos jurisdiccionales de tareas administrativas; establecer mecanismos de control y supervisión de toda la estructura institucional, como también de administrar la carrera judicial, a través del Instituto de la Judicatura Federal.⁴

Al día de hoy, el Consejo de la Judicatura Federal tiene entre otras facultades la de tomar a su cargo la administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial. Lo anterior, tiene su fundamento en los artículos 94 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos⁵, y 68 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación⁶. Más adelante, hacia 1999, bajo otra reforma constitucional la Suprema Corte de Justicia de la Nación asumió nuevamente el control del Consejo de la Judicatura Federal.

El artículo 94 de la Constitución señala que se deposita el ejercicio del Poder Judicial de la Federación en una Suprema Corte de Justicia, en un Tribunal Electoral, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y en Juzgados de Distrito. La administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN),

³ Fix-Fierro, Héctor. La reforma judicial en México: ¿De dónde viene? ¿Hacia dónde va? .En Reforma Judicial. Revista Mexicana de Justicia. N. 2 México. Julio-Diciembre, 2003. p. 262

⁴ Morales, Miguel A. Facultades administrativas del Consejo de la Judicatura. En Reforma Judicial. Revista Mexicana de Justicia. N. 1. México. Enero-Junio, 2003. p. 28

⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art.94

⁶ México.Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación. art.68

estarán a cargo del Consejo de la Judicatura Federal en los términos que señala la Constitución y establezcan las leyes.

En la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, en el Título Sexto De los Organos Administrativos del Poder Judicial de la Federación, Capítulo I Del Consejo de la Judicatura Federal, de la Sección 1ª a la Sección 5ª que comprende del artículo 68 al artículo 87, se indican diversas disposiciones relativas a su integración y funcionamiento, comisiones, atribuciones de su presidente y del secretariado ejecutivo. Igualmente, en el Capítulo II del mismo título se indican disposiciones aplicables al Consejo de la Judicatura con relación a los órganos auxiliares que la componen, tales como el Instituto de la Judicatura, la Visitaduría Judicial y la Contraloría del Poder Judicial de la Federación.

En 2001, según la SCJN, las condiciones económicas para solventar los gastos eran precarias. El mismo presidente de la SCJN señalaba que⁷ hacían falta más recursos personales y materiales para contar con más jueces, más tribunales, mayor capacitación del personal y más herramientas modernas, como computadoras y otros instrumentos de trabajo.

Ante tal hecho, el Consejo de la Judicatura requiere de mayor presupuesto para su funcionamiento y organización institucional. En la medida que ello ocurra se estará dando un paso adelante para favorecer su eficiencia.

1.2 Organización institucional

El artículo 94 Constitucional señala que el Consejo de la Judicatura Federal determinará el número, división en circuitos, competencia territorial y, en su caso, especialización por materia, de los Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y de los Juzgados de Distrito. El mismo artículo indica que la remuneración que perciban por sus servicios los Ministros de la Suprema Corte, los Magistrados de Circuito, los Jueces de Distrito y los Consejeros de la Judicatura Federal, así como los Magistrados Electorales, no podrá ser disminuida durante su encargo.

⁷ SCJN. Informe de Labores que rinde el Ministro Genaro David Góngora Pimentel 2000. México. 2001. p. 21.

El Consejo de la Judicatura Federal es un órgano del Poder Judicial de la Federación, con independencia técnica de gestión y para emitir sus resoluciones, que tiene a su cargo la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial de la Federación con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Tribunal Electoral.

Misión⁸

Garantizar la Administración, Vigilancia, Disciplina y Carrera Judicial, que permitan el funcionamiento de Juzgados de Distrito y Tribunales de Circuito y aseguren su autonomía, así como la objetividad, honestidad, profesionalismo e independencia de sus integrantes, a fin de coadyuvar a que la sociedad reciba justicia pronta, completa, gratuita e Imparcial.

Visión⁹

Ser reconocido como un órgano de administración confiable, transparente y de excelencia, que asegura medios y elementos de calidad en la impartición de justicia, dando certeza en la atención de los servicios que brinda tanto a los Tribunales y Juzgados Federales como a la sociedad, en un ámbito de eficiencia y eficacia, y que contribuye a lograr una justicia que da respuesta y garantiza la seguridad jurídica de los gobernados.

Valores institucionales¹⁰

Hablar de ética es hablar de justicia, pues las relaciones armónicas entre las personas sólo pueden darse cuando se respetan los derechos que a cada uno le corresponden. Sin decirlo, se refiere al tema que hoy es central en el pensamiento jurídico: los derechos fundamentales del hombre. El respeto pleno a estos derechos por parte de las autoridades incluye el compromiso de todas las

⁸Consejo de la Judicatura Federal. <http://www.cjf.gob.mx/mision.html> Fecha de consulta: 17 mayo 2012

⁹ *Ídem.*

¹⁰ Azuela, Mario. El código de ética del Poder Judicial de la Federación al alcance de todos. Consejo de la Judicatura Federal. México. 2006

personas de cumplir con sus deberes, a fin de que todos gocen de derechos universales, tales como:

- Independencia
- Imparcialidad
- Objetividad
- Profesionalismo
- Excelencia
- Compromiso social
- Decoro
- Fortaleza
- Honestidad
- Humanismo
- Humildad
- Justicia
- Laboriosidad
- Lealtad
- Orden
- Patriotismo
- Perseverancia
- Prudencia
- Respeto
- Responsabilidad
- Sencillez

- Sobriedad

En su integración, el Consejo de la Judicatura Federal está compuesto por siete consejeros para funcionar en Pleno o a través de comisiones, teniendo cada año dos períodos de sesiones. Así sus sesiones comienzan el primer día hábil del mes de enero y terminan el último día hábil de la primera quincena del mes de julio, y el segundo periodo comenzará el primer día hábil del mes de agosto y termina el último día hábil de la primera quincena del mes de diciembre.

El Consejo de la Judicatura Federal está presidido por el presidente de la Suprema Corte de Justicia, y bastarán cinco consejeros para funcionar en sesiones de pleno privadas, ordinarias o extraordinarias. A su vez, el Consejo contará con aquellas comisiones permanentes o transitorias de composición variable que determine el Pleno del mismo, debiendo existir en todo caso las de administración, carrera judicial, disciplina, creación de nuevos órganos y la de adscripción.

Las comisiones creadas nombrarán a su respectivo presidente, y determinarán el tiempo que deba permanecer en el cargo y las funciones que deba ejercer. En todos aquellos casos en los que no fuere posible la resolución de un asunto en comisiones, su conocimiento y resolución pasará al Pleno del Consejo de la Judicatura Federal.

Las atribuciones del Consejo señaladas en el artículo 81 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación incluyen aspectos sobre organización de comisiones, expedición de reglamentos interiores, designaciones y especializaciones, nombramientos, renunciaciones, retiros, suspensiones, licencias, ausencias, vacaciones, imposición de multas, amonestaciones y apercibimientos, quejas administrativas y asuntos sobre responsabilidad de servidores públicos, presupuesto anual de egresos, bases de organización de sus órganos auxiliares, bases de acuerdos generales, establecimiento de normatividad y criterios, cambio de residencia de tribunales y juzgados, resolución de conflictos laborales, convocatoria a congresos, hacer lista de peritos, ejercer el presupuesto asignado,

coordinar, nombrar y supervisar órganos auxiliares, administrar bienes muebles e inmuebles, fijar base de política informática, entre otras.

Podemos concretar que las atribuciones del Consejo determinan el funcionamiento administrativo, pero también inciden sobre su desempeño en la administración de justicia, lo cual también está determinado por la capacidad del personal, desde su contratación y en su subsecuente capacitación.

1.3 Dirección General de Servicios al Personal

La Dirección General de Servicios al Personal (DGSP), perteneciente al Consejo de la Judicatura Federal está compuesta por 85 personas, en su mayoría mujeres que representan un 53%. Dicha dirección tiene como misión ser un área de servicios que desarrolla los programas tendientes al crecimiento integral de los servidores públicos a cargo del Consejo de la Judicatura Federal, mediante el otorgamiento de prestaciones y actividades culturales, deportivas y recreativas, así como para la formación humana y profesional. Por su parte, su visión es ser un área administrativa de excelencia que desarrolle planes, programas y acciones de calidad permanentes que permitan potenciar las habilidades y capacidades de los servidores públicos a cargo del Consejo, administrando el esquema de prestaciones e impulsando el sistema profesional de carrera administrativa.¹¹

Considerando que la Dirección General de Personal tiene como objetivo proporcionar un servicio de excelencia mediante los principios de profesionalismo, objetividad, orden, compromiso social, respeto, decoro y demás valores y virtudes señalados en el Código de Ética del Poder Judicial de la Federación, dirigiendo, planeando y organizando de manera preventiva las actividades inherentes a la administración y desarrollo del personal de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, cumpliendo sus metas con apego a las disposiciones legales y normativas vigentes mediante un enfoque humano, a fin de optimizar la productividad, la eficiencia y la eficacia para contribuir al desarrollo de sus servidores públicos mediante servicios de alta calidad y en constante innovación,

¹¹ Poder Judicial de la Federación. Plan Estratégico por Área Administrativa: Dirección General de Servicios al Personal. Consejo de la Judicatura Federal. México. 2011. p. 1

se busca que desde la selección de candidatos éstos cubran el perfil humano y de competencias requeridos para el efectivo desempeño de algún puesto.

Los niveles de responsabilidad identificados por la Dirección son: el nivel superior en donde se ubica los mandos de mayor jerarquía con funciones de dirección, coordinación y supervisión; nivel medio, con funciones de atención, control y gestión, y el nivel operativo con funciones de atención y ejecución. El área de Personal ha determinado para cada uno de los niveles, ciertas competencias que deben desarrollarse a partir del proceso de capacitación, mismas que se mencionan en el siguiente cuadro:

NIVEL DE RESPONSABILIDAD	COMPETENCIAS SEGÚN EL CATÁLOGO DE PUESTOS	COMPETENCIAS A PARTIR DE LA CAPACITACIÓN
SUPERIOR	Coordinación Dirección Implementación Organización Supervisión	Compromiso institucional Comunicación Liderazgo Trabajo en equipo
MEDIO	Análisis Atención Control de programas Evaluación Gestión Integración	Comunicación Impulsar el desarrollo de su personal Liderazgo Promotor del cambio Trabajo en equipo Transmitir vitalidad Valores institucionales
OPERATIVO	Atención Disposición Ejecución Participación Preparación	Adaptabilidad Análisis y síntesis Comunicación Orientación a resultados Productividad

		Trabajo en equipo Valores institucionales
--	--	--

Fuente: Poder Judicial de la Federación. (2009). Programa Macro 2008-2010 del Sistema Nacional de Capacitación Integral y Desarrollo para el Ejercicio Presupuestal 2010. México: Poder Judicial de la Federación. Consejo de la Judicatura Federal. p. 11

El Sistema de Capacitación y Desarrollo tiene como objetivo elevar la calidad de los servicios y la eficiencia de los servidores públicos del Poder Judicial de la Federación, para el cumplimiento de sus responsabilidades, a través de la impartición de cursos, talleres, seminarios, diplomados y maestrías, entre otros. Para su ejecución se divide en 2 subsistemas: Capacitación y Desarrollo.¹²

El Subsistema de Capacitación considera la impartición de cursos solicitados por los titulares de Órganos Jurisdiccionales, Auxiliares y Administrativos, para el personal que en razón de sus funciones, requiere de instrucción y actualización, así como cursos en materias especializadas propias de las funciones y responsabilidades que tienen asignadas.

Por su parte, el Subsistema de Desarrollo está orientado a promover el crecimiento profesional y personal de los servidores públicos, y comprende los niveles de estudio: básico, medio, medio superior, superior y posgrados. La operación de este subsistema se realiza a partir de los siguientes proyectos: Estudios de posgrado, Diplomados de Titulación, Sistema de Universidad Abierta (SUA) y en línea, Acreditación de conocimientos, apoyos económicos para estudios especializados.

Adicionalmente, las atribuciones relativas a capacitación contenidas en el artículo 81 de la Ley Orgánica son:

II. Expedir los reglamentos interiores en materia administrativa, de carrera judicial, de escalafón y régimen disciplinario del Poder Judicial de la Federación, y todos aquellos acuerdos generales que fueren necesarios para el adecuado ejercicio de sus atribuciones;

¹² *Ídem.*

XIV. Dictar las bases generales de organización y funcionamiento de sus órganos auxiliares;

XVIII. Establecer la normatividad y los criterios para modernizar las estructuras orgánicas, los sistemas y procedimientos administrativos internos, así como los de servicios al público;

XIX. Establecer las disposiciones generales necesarias para el ingreso, estímulos, capacitación, ascensos y promociones por escalafón y remoción del personal administrativo de los tribunales de circuito y juzgados de distrito;

XXVII. Convocar periódicamente a congresos nacionales o regionales de magistrados, jueces, asociaciones profesionales representativas e instituciones de educación superior, a fin de evaluar el funcionamiento de los órganos del Poder Judicial de la Federación y proponer las medidas pertinentes para mejorarlos;

Los objetivos estratégicos e indicadores relativos a capacitación son:

OBJETIVOS	INDICADORES
Incrementar la satisfacción y el desarrollo integral del personal.	Avance en la profesionalización del personal. Índice del incremento de beneficiados y participantes. Índice de avance de implementación.

Fuente: Poder Judicial de la Federación. Plan Estratégico por Área Administrativa: Dirección General de Servicios al Personal. Consejo de la Judicatura Federal. México. 2011. p. 1

Los proyectos estratégicos relativos a capacitación que tienen como objetivo sentar las bases para establecer un Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera Administrativa para los servidores públicos a cargo del CFJ, por medio de la Dirección de Capacitación y Desarrollo son:

Proyecto Estratégico	Ponderación	Metas a 2012	Proyecto Operativo
Desarrollo del Servicio Profesional de Carrera Administrativa	40%	35%	Diagnóstico de perfiles de los servidores públicos en los catálogos de puestos
Desarrollo del Servicio	40%	35%	Inicio y elaboración de

Profesional de Carrera Administrativa			políticas y lineamientos del Sistema de Servicio Profesional de Carrera Administrativa
Desarrollo del Servicio Profesional de Carrera Administrativa	20%	35%	Planeación y operación del Programa de Capacitación por Competencias

Fuente: Poder Judicial de la Federación. Plan Estratégico por Área Administrativa: Dirección General de Servicios al Personal. Consejo de la Judicatura Federal. México. 2011. p. 2

En cuanto a la agilización de trámites y procedimientos internos, la Dirección General de Servicios al Personal efectuó las siguientes acciones en el periodo 2009-2010¹³:

- Se actualizaron y simplificaron los procedimientos de solicitud y atención de peticiones de capacitación, lo que permitió atender la totalidad de las peticiones recibidas en 2009.
- Se desarrolló un mecanismo de preinscripción electrónica, para facilitar la participación de todos los servidores públicos en los distintos eventos de la modalidad de "inscripción abierta" (cursos, talleres y diplomados).
- Se sistematizaron las solicitudes de aulas del Centro de Capacitación; al realizarlas mediante el uso del correo electrónico, benefició en la reducción del tiempo de trámite a un día, la atención de un mayor número de eventos y un importante ahorro de papel pues se omite la impresión de solicitudes.

Las medidas para controlar el gasto y lograr un mejor servicio de capacitación son:

- En la selección de proveedores de la capacitación, se eligieron aquéllos que presentaron las mejores combinaciones en cuanto a calidad y costo.

¹³ Consejo de la Judicatura Federal. Informe Anual de Labores, 2010. Dirección General de Servicios al Personal. CFJ. México. 2011. p. 510

- Se impartieron cursos de capacitación en instalaciones de las Universidades con las cuales se firmaron Convenios de Colaboración Académica sin costo adicional para el Consejo de la Judicatura Federal.
- Impartición de cursos de "Inducción y Ética Institucionales", y aquéllos vinculados al archivo documental, por instructores internos del propio Consejo, por lo que no representan costo alguno.
- Toda la oferta académica de la Dirección General de Servicios al Personal se sujetó a la normatividad señalada en el acuerdo de la Comisión de Administración, emitido en su Trigésima Cuarta Sesión Ordinaria, celebrada el 3 de octubre de 2007, que señala que los servidores públicos que no asistan o cancelen su asistencia a los cursos o diplomados, se les aplicará descuento vía nómina en forma proporcional al cargo que desempeñan.
- Con la sistematización de algunos procedimientos se redujo el consumo de papel.

Adicionalmente, en 2010 la Dirección se encargó de recabar información para determinar las necesidades de capacitación en órganos jurisdiccionales, auxiliares y administrativo aplicó cuestionarios a un total de 1084 participantes a cursos de capacitación donde los resultados fueron:

- El 79% ha recibido algún programa de capacitación.
- La mayoría no concluye los diplomados, de lo que se desprende la necesidad de dar un seguimiento puntual para determinar las causas.
- El 49% señala que los cursos han sido de excelente calidad, solo el 14% indican que estos han sido malos.
- De la diversidad de temas que los encuestados sugieren, la mayoría requiere cursos sobre manejo de estrés, derechos humanos, oratoria, y derecho administrativo.

A partir de la indentificación de metas y el reconocimiento de la problemática, la Dirección General de Servicios al Personal está orientando sus

actividades hacia una disposición y uso más efectivo de los recursos, buscando que la capacitación incida y mejore el desempeño del personal.

Actualmente los jueces deciden asuntos de importancia incluso supranacional y dirimen conflictos que tradicionalmente escaparían al ámbito de su jurisdicción. De ello, la capacitación de los jueces se convierte en un tema relevante, en tanto que la tendencia mundial es que la actuación de los jueces sea más participativa, a fin de crear una justicia mejor y más expedita.¹⁴

De todo lo anterior, el Consejo de la Judicatura Federal, como una institución del Estado con una función determinada y cuyo objetivo primordial es la administración e impartición de justicia, requiere de personal altamente motivado y capacitado para desarrollar sus funciones. En la medida en que cada uno de los niveles asuma sus funciones y desarrolle competencias centradas en el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y compromiso, se estará avanzando en la modernización y eficiencia de la institución mediante la capacitación, tal como se mencionará en el capítulo siguiente.

¹⁴ Sánchez, Olga. La importancia actual de la Judicatura, algunas reflexiones en torno a la naturaleza humana, el papel de los jueces y su preparación. Ciclo de Conferencias. Universidad de las Américas, Puebla. México. 2001. p. 5

CAPÍTULO II

CAPACITACIÓN

La capacitación significa una oportunidad para mejorar tanto al individuo como a la empresa. Ofrece en su esencia un factor de cambio para un estado distinto al actual, un estado que signifique la transición entre permanecer inmóvil o entrar en una dinámica de actualización y adquisición de conocimientos, habilidades y aptitudes para beneficio de todos aquellos que estén implicados en el proceso.

2.1 Concepto de capacitación

Antes de la Revolución Industrial las actividades económicas estaban sustentadas en la agricultura y la cerámica. En ellas, la transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades dependía de los lazos familiares; generalmente, los padres, hermanos, o maestros enseñaban su oficio a niños, jóvenes o adultos aprendices. Estos, cuando aprendían el oficio y habían podido ahorrar para comprar sus herramientas, se separaban del maestro o continuaban bajo su autoridad.

Conforme la ciencia, la técnica y el arte fueron aportando nuevos conocimientos, procedimientos, herramientas y materiales, los avances también se orientaron a satisfacer otras necesidades, tales como el transporte, las comunicaciones, la producción en serie, etcétera. De dichos avances, la máquina de vapor, los ferrocarriles y el telégrafo significaron un cambio drástico en la vida de la sociedad, ya que requirieron de desarrollar nuevas habilidades entre quienes las manipulaban.

A consecuencia de lo anterior, surgió la capacitación a finales del siglo XVIII, como respuesta a las demandas de especialización, del crecimiento económico y de la organización de empresas cada vez más grandes. Uno de los primeros antecedentes de la búsqueda de una mayor eficiencia en el uso de máquinas fue propuesta por Frederick Taylor (1856-1915) a través de sus

mediciones sobre tiempos y movimientos para trabajos manuales y a través de las máquinas. De ello, se basó en cuatro principios:¹⁵

1. Mediciones de los procedimientos para alcanzar la estandarización de actividades. Buscó mejorar las tareas mediante la realización de estándares basados en el método científico aplicado a los puestos de trabajo. Para lograrlo que se otorgaran incentivos económicos a fin de alcanzar una producción mayor.
2. Selección y desarrollo de los trabajadores. La atención a este principio significó un cambio importante en la incorporación de trabajadores que tuvieran las mejores habilidades para la actividad que fuera a realizarse. En cuanto al desarrollo, su entrenamiento estaba orientado a mantener y desarrollar habilidades específicas y especiales para su puesto.
3. Conjuntar métodos y personas. Por primera vez se buscó que las tareas y las personas fueran compatibles; de ello, Taylor creía que los trabajadores ofrecerían poca resistencia a los métodos, si percibían una oportunidad de mayores ingresos.
4. La estrecha cooperación entre administradores y trabajadores. Así como en el punto anterior, por primera vez la administración de la empresa buscó acercarse a los trabajadores y coordinar esfuerzos para obtener mejores resultados.

El modelo de Taylor sentó las bases para la psicología industrial, especialmente lo referente a los test y selección de personal. Igualmente, se impulsó la evolución de las grandes empresas, el crecimiento del bienestar social, industrial y la administración científica. Ante el aumento de la complejidad y la especialización se hizo imposible que los gerentes realizaran todas las funciones del personal, creándose así los primeros departamentos de administración de

¹⁵ Montero, Gabriela. (Coordinadora).Apuntes para la asignatura Administración I. México: UNAM. 2005. p. 45.

personal, que dieron origen al desarrollo de los sindicatos laborales entre 1930 y 1940¹⁶.

En los últimos tiempos la capacitación ha tenido un auge impresionante; nos encontramos inmersos en una sociedad en donde el conocimiento se ha vuelto más específico y como respuesta se ha generado una necesidad constante de actualización de saberes.

El término capacitación proviene del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latín *cápere*, dar cabida. Se define como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.¹⁷

Igualmente, Silíceo confirma lo anterior cuando señala que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador¹⁸.

Por otro lado, Grados señala que la capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.¹⁹

Para Aquino, la capacitación es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades

¹⁶ Lloyd, L. Byars. Administración de recursos humanos conceptos y aplicaciones. México: Interamericana.1984. p.9

¹⁷ Rodríguez, Mauro. Administración de la Capacitación serie: capacitación efectiva. México: McGRAW-HILL.1991. p. 1-2

¹⁸ Silíceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo del personal. México: Limusa. 2008.p.25

¹⁹ Grados, Espinosa Jaime A. (2007). Capacitación y desarrollo de personal. México: trillas. p.220

de su personal. Es darle mayor aptitud al trabajador para que pueda desempeñarse con éxito en su puesto.²⁰

Chiavenato señala que el concepto de capacitación implica un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras²¹. Centrado en que el factor humano es el recurso dinámico dentro de la organización, con capacidad de aumentar sus conocimientos, mejorar las habilidades y destrezas, desarrollar o modificar comportamientos y elevar el nivel de abstracción, por medio del entrenamiento (capacitación), o proceso de aprendizaje, para el logro de las metas organizacionales y las de los empleados.

Para que el entrenamiento sea efectivo, debe desarrollarse sobre la base de la educación formal que han recibido los individuos, para identificar lo que saben y lo que necesitan saber. Del mismo modo, se deben considerar las costumbres, valores, hábitos y creencias que determinan el comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa, con el objeto de dirigir adecuadamente los procesos de cambio de conducta, evitando enfrentamientos entre la cultura de la empresa y la de los colaboradores.

Para que el proceso de aprendizaje sea exitoso, es necesario que²²:

- La persona esté interesada en cada uno de los contenidos que serán abordados, a través de los cuales será necesario formar una cultura de identidad que permita que el participante se encuentre motivado antes de comenzar la capacitación teniendo como meta fija que obtendrá un beneficio profesional al prepararse y por consiguiente tenga la disponibilidad de aprender.

²⁰ Aquino, Jorge. (1993). Recursos humanos. Mexico: MACCHI. p.92

²¹ Chiavenato. I. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Colombia. 2002. p. 416

²² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. McGraw-Hill. México. 2000.p.359

- El proceso de aprendizaje debe ser realimentado y reforzado. Recordemos que uno de los objetivos principales de la capacitación es proporcionar conocimientos principalmente técnicos.
- La persona debe estar capacitada para aprender; es decir, poseer ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos, assimilarlos y aplicarlos en los puestos de trabajo.
- La aplicación práctica de lo aprendido aumenta el desempeño del colaborador. Es indispensable que la persona asimile, acepte, interiorice y confíe en lo aprendido. Esto requiere práctica y repetición, para luego aplicarlo en los puestos de trabajo.
- El material de entrenamiento debe ser significativo, debe ayudar al colaborador en el proceso de aprendizaje.
- El aprendizaje se debe comunicar con eficacia, para garantizar la asimilación e incorporación de los nuevos temas.
- El material de la capacitación debe ser transferible al trabajo; lo aprendido en el entrenamiento debe ser aplicable de inmediato en la práctica.
- La duración de la capacitación debe darse con la medida necesaria.
- Definir el conocimiento del desempeño correcto que debe lograrse.

Dentro del aprendizaje, los objetivos de la capacitación pueden ser:

- Preparar a la persona para la ejecución inmediata de las tareas particulares del puesto.

- Proporcionar oportunidades hacia el continuo desarrollo del personal, y prepararlo en la ejecución de otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Modificar el comportamiento de las personas con varias finalidades, entre ellas están crear un clima más satisfactorio entre los colaboradores, aceptar a las personas tal y como son, aumentar su motivación en el trabajo y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Elaborar planes y programas, que incluyen objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

De ello, podemos señalar que la capacitación es la función educativa de una empresa u organización, que se encarga de las necesidades personales y laborales que se pueden presentar dentro de las relaciones sociales. A través de ella se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de todos los miembros de la organización

2.2 Marco jurídico de la capacitación

En 1904 en el Estado de México cuando se dictan las primeras leyes sobre accidentes de trabajo y riesgos profesionales. Posteriormente, en otras legislaturas estatales se incorporaron elementos sobre el descanso dominical, el descanso obligatorio, las vacaciones, la jornada de trabajo para las tiendas de abarrotes y los almacenes de ropa, disposiciones sobre el contrato individual, seguridad social, conciliación y arbitraje, todos ellos enfocados a los obreros.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, el artículo 123, junto con otros, dan fundamento a la normatividad sobre el trabajo. Al respecto, este artículo señala que toda persona tiene derecho al trabajo digno y

socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

Más adelante, en la fracción XIII del mismo artículo, se establece la obligatoriedad de la capacitación dentro de las empresas, por lo que cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

La ley Federal del Trabajo, considerada como la ley reglamentaria del artículo 123 constitucional, señala en su artículo primero que es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123 del Apartado A.

Dichas normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones, donde el trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

Respecto a la capacitación, se norma en el artículo 153, del apartado A al X de la Ley Federal del Trabajo, de donde se señala que:

- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de

ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados.

- La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo.
- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto: I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; III. Prevenir riesgos de trabajo; IV. Incrementar la productividad; y, V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.
- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y, III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos. Es primordial establecer desde el inicio que la capacitación es un proceso obligatorio para el trabajador el cual para lograr su objetivo requiere disciplina, constancia y perseverancia; sin embargo este proceso educativo no resulta arbitrario ya que su punto de partida es que el presente aparece como un factor que debe considerar la vida económica y social, así como las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores.
- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Cabe hacer mención que aunado a la Ley Federal del Trabajo, en el caso de los trabajadores al servicio del Estado, su relación laboral también está regulada por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional, donde en materia de capacitación se indica en su artículo 44 que es obligación de los trabajadores asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.

El fundamento legal de la capacitación, reconoce la necesidad de desarrollo y actualización para lograr el aumento de la eficiencia y productividad de la organización, así como mejorar las condiciones laborales, sociales y personales del individuo. Ahora bien, la ley no es explícita en estos aspectos de la capacitación que responden más a la necesidad de formación humana quedando la responsabilidad en manos de los directivos de la empresa.

2.3 Detección de necesidades de capacitación

La detección de necesidades de capacitación (DNC) se utiliza para descubrir oportunidades entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación derivados de ella que al momento de solventarlos mejoraran el desempeño de los trabajadores y tendrán un impacto sobre las actividades de la empresa.²³

Con la DNC también pueden identificarse deficiencias organizacionales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc. que impiden al colaborador desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto de trabajo.

De los indicadores de necesidad de capacitación pueden considerarse:²⁴

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
- Reducción del número de empleados
- Cambio de métodos o procesos de trabajo
- Sustituciones o movimientos de personal
- Expansión de los servicios
- Cambio en los programas de trabajo o de producción
- Ausencias, licencias o vacaciones del personal

²³Smith, J. Barry. El ABC de la capacitación práctica. México: McGRAW-HILL. 1990. p. 437

²⁴Desarrollo del Recurso Humano.

<http://www.rhhweb.com/downloads/SISTEMA%20DE%20DESARROLLO%20Y%20CAPACITACION%20DE%20RH-TEMA%203.pdf> fecha de consulta: 8 de octubre de 2012

- Modernización de maquinaria o equipo
- Producción y comercialización de los servicios

Otras causas pueden ser:

- Calidad inadecuada de productos o servicios
- Baja productividad
- Daños frecuentes en equipos e instalaciones
- Comunicaciones defectuosas
- Muy prolongado tiempo de integración al puesto
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos
- Exceso de errores y desperdicios
- Elevado número de accidentes
- Poca versatilidad de los empleados
- Mal aprovechamiento de espacio disponible

La detección de necesidades, por su posición antes del inicio de la capacitación representa una ventaja, ya que es posible vislumbrar el desempeño de los miembros de la organización. Dicha posición permite identificar las insuficiencias encontradas en la empresa para poder asignar los recursos necesarios que orienten hacia el resultado esperado. Así, una detección de necesidades de capacitación precisa, reduce la posibilidad de errores, ya que su objetivo principal es recoger y evaluar a través de diversas alternativas qué es lo que se está haciendo ahora y lo que debe hacerse.

Desafortunadamente en la actualidad no se cuenta con un procedimiento estandarizado que permita efectuar una DNC adecuada. No obstante ello, basado en las aportaciones de Smith, éste procedimiento podría ser:²⁵

- 1) Recopilación de datos: solicitar información general que permita observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. Aunado a ello, la evaluación de los sentimientos y actividades que realicen

²⁵Smith, J. Barry. *Op cit.* p.76-79

los miembros de la organización será subjetiva con lo cual se definiría el contexto de la organización.

- 2) Investigación: se realiza cuando se sospecha que se ha descubierto una deficiencia en el desempeño, para lo cual se pueden utilizar las siguientes técnicas: observación (personal o filmación), entrevistas (individual o en grupo), cuestionarios. A partir de dichas técnicas es posible utilizar instrumentos para recolección de datos mediante diarios (registros de actividades) muestreos de trabajo, evaluaciones del desempeño, estudios de la organización, estudios del trabajo o pruebas psicológicas.
- 3) Análisis: es un examen riguroso de los datos iniciales para eliminar información que no es válida, para lo cual se realiza un esbozo de conclusiones lógicas y la preparación de un informe bajo 3 rubros:

1.- análisis de la organización: establecimiento de objetivos y políticas en los niveles de organización, departamentos y secciones, así como el análisis de los recursos humanos disponibles y del clima de la organización.

2.- análisis de puestos: especifica las normas de desempeño laboral y proporciona una división del trabajo en sus tareas, componentes y en la forma en que se llevan a cabo. Se pueden especificar las habilidades, conocimientos y actitudes que una persona necesita para hacer su trabajo de manera adecuada.

3.-análisis de personas: evalúa el nivel actual que desempeña un trabajador en su puesto y diagnostica las necesidades.

Una vez que se ha definido la necesidad de capacitación, los objetivos de la capacitación, el contenido de la capacitación y la población candidata a ella, se puede comenzar a enfocar los esfuerzos en necesidades del grupo.

Algunos pasos propuestos para mejorar el desempeño a través de la capacitación son:²⁶

1. Definir el objetivo de aprendizaje relacionado con la brecha de destrezas y conocimientos.
2. Investigar sobre el sujeto y su situación laboral.
3. Identificar los recursos existentes, las necesidades de capacitación y aprendizaje.
4. Definir las responsabilidades (o capacidades requeridas) en el trabajo y las principales tareas en relación a la brecha de destrezas y conocimientos.
5. Definir destrezas y conocimientos esenciales.
6. Formular las metas de aprendizaje.
7. Decidir cómo evaluar las metas de aprendizaje.
8. Seleccionar las actividades, materiales, enfoques de aprendizaje, así como elaborar la estrategia instruccional.
9. Desarrollar y revisar las lecciones, actividades, materiales de aprendizaje e instrumentos de evaluación del aprendizaje, y realizar pruebas previas.
10. Prepararse para la implementación.
11. Implementar y monitorear el aprendizaje de los aspectos logísticos.
12. Evaluar la eficacia de la intervención de aprendizaje para realizar cambios.

Cabe tener presente que los cambios pueden producir temor o resistencia; es por ello que la capacitación tiene que ser planeada; debe considerar el entorno social y económico de los trabajadores y el factor activo de sus vidas, así como tener presente que puede ser un instrumento útil para promover, reclutar, modificar sueldos, despedir, etc.

Malcolm Knowels (1913-1997) propone un modelo de seis principios de aprendizaje útil para la capacitación:²⁷

²⁶Management Sciences of Health. Aprendizaje para mejorar el desempeño. IntraHealth International. US.2008. p.2

²⁷ *Ibidem* p.7

1. Necesidad de aprender:

Los adultos necesitan saber porqué deben aprender ciertos contenidos antes de integrarlo a sus esquemas cognoscitivos; ya que cuando éstos se disponen a aprender, emplean una energía considerable en sondear los beneficios que obtendrán y los costos de no ser así.

2. Auto- concepto

Los adultos tienen un autoconcepto de seres responsables de sus propias acciones y de su propia vida.

3. Experiencia

Implica relacionar el conocimiento con situaciones previas.

4. Prontitud en aprender

Están dispuestos a aprender cosas que resultan útiles y que principalmente les repercutan en un beneficio inmediato, por ello la rapidez en aprender se orienta principalmente en el desarrollo de los roles que desempeñan dentro de los diversos entornos en los que se desenvuelven, ya que es ahí donde se genera su sentido de responsabilidad.

5. Orientación para aprendizaje

Los adultos tienen una tendencia a mantener una orientación centrada en situaciones, problemas, decisiones y mejoras permanentes. Buscan los conocimientos para desarrollar las habilidades que necesitan aplicar a situaciones o problemas a los que se enfrentan en la vida real dentro de sus actividades laborales y cotidianas.

6. Motivación para aprender

Encuentran sus motivaciones en los factores internos tales como el desarrollo de la autoestima, recompensas por ejemplo: el aumento de sueldo,

ascensos, etc. Aunque eventualmente se puede encontrar a personas que buscan evitar participar en los procesos de aprendizaje por factores como la falta de seguridad.

Estos seis principios suelen presentarse en los adultos que se enfrentan a una experiencia de aprendizaje, lo que sirve como referente para que el capacitador utilice herramientas adecuadas y logre que el participante llegue a un aprendizaje significativo. Además el ser adulto implica creer y progresar, situación que no se refiere únicamente al ámbito físico sino, primordialmente al psicológico en que se involucran emociones, sentimientos, actitudes conocimientos y habilidades.

2.4 Planeación

Planear es un acto de inteligencia cuyo propósito es racionalizar la selección de alternativas para el futuro. Implica un ejercicio libre de la razón para definir con claridad los fines a los que se orienta la acción, y desentrañar los mejores medios para alcanzarlos.²⁸

Ponce señala que la planeación permite fijar el curso de acción hacia un objetivo. En dicho curso se establecen los principios, la secuencia de operaciones y las determinaciones de tiempos y recursos para su realización.²⁹

Por su parte Mikols afirma que la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado, utilizado como instrumento para adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones. De esta manera, han de establecerse principios que coordinen las actividades actuales con las futuras para lograr los objetivos con mayor eficacia y eficiencia.³⁰

²⁸ Márquez, Diana. El planeamiento y la dirección educacional. En Cuadernos de Educación y Desarrollo. V. 3. N. 24. España. Febrero, 2011

²⁹Ponce, Reyes Agustín. Administración Moderna. México: Limusa. 2004.p.244

³⁰ Miklos, Tomás y María Tello. Planeación interactiva. Limusa-Noriega. México. 1993. p.

En esta etapa de la capacitación se responde a las necesidades detectadas dentro de la empresa. Es un proceso cuyo contenido determina los objetivos que se desean alcanzar a corto y mediano plazo, en función de las habilidades que se van a desarrollar y las debilidades que se desean eliminar.

Al existir una planeación entre los requerimientos administrativos y políticos de la empresa, no se garantizara que la capacitación logre los resultados esperados. Es por ello que se visualiza a este paso como el soporte para generar un cambio viable y eficaz.

La administración de recursos humanos es la encargada de efectuar los programas de capacitación, de acuerdo a la detección de necesidades que han surgido. El diseño del programa de capacitación debe contener los siguientes elementos para asegurar la calidad y pertinencia:³¹

- 1) Justificación. La propuesta deberá estar fundamentada en atendiendo a una necesidad para cubrir un beneficio de los participantes.
- 2) Título. El título tiene que ser explícito, claro y debe precisar la naturaleza de los contenidos temáticos o metodológicos a tratar.
- 3) Determinación de objetivos. En la formulación de objetivos de aprendizaje se determina hacia dónde se desea llegar, qué capacidades, actitudes, conocimientos, habilidades o destrezas el sujeto desarrollará mediante la capacitación.
- 4) Contenido. Mencionar de modo sintético las metodologías a revisar y la relación que tiene el dominio del contenido con el participante.

³¹ Ramos Tejeda, Ma. Magdalena. Gestión de la educación continua y la capacitación. El manual moderno. Mexico.2006. p.74-78

- 5) Unidades temáticas. Con base en el punto anterior, se debe especificar cada una con los elementos siguientes: nombre, presentación, objetivos, duración, índice temático y forma de trabajo.
- 6) Actividades de aprendizaje. Se debe entender al aprendizaje como factor de cambio para lograr conocimientos, actitudes y habilidades, y considerar que las tareas que realice el educando sean adecuadas a su contexto y permitan el logro de objetivos.
- 7) Diseño instruccional. Describir la metodología educativa, así como los recursos didácticos que se emplearán para facilitar el aprendizaje y las sugerencias para evaluar el logro de objetivos, es decir elaborar esquemas organizativos como las cartas sintéticas o cartas descriptivas.
- 8) Perfil de ingreso. Especificar los requisitos necesarios para iniciar con éxito el aprendizaje del tema.
- 9) Perfil de egreso. Determinar el objetivo de aprendizaje a lograr, asegurándose de que está vinculado de forma congruente con la justificación del acto académico.
- 10) Materiales didácticos. Especificar los recursos tecnológicos, humanos y materiales que se requerirán para auxiliar al instructor y los participantes.
- 11) Evaluación. Es idóneo aplicar un instrumento de evaluación antes y después de concluir el acto académico con el propósito de verificar los cambios obtenidos. También se deberá evaluar el desempeño del instructor, así como verificar la utilidad e inversión de esfuerzos.

- 12) Bibliografía. Presentar la relación de las referencias documentales indispensables para la revisión de los contenidos temáticos. Cabe señalar que la información de internet se denominara mesografía.

- 13) Duración. Especificar el número total de horas a cubrir y la relación horas-sesión. Así como expresar los tiempos, en días o fechas en los que se proponen iniciar o terminar.

- 14) Tamaño de matrícula. Indicar el número mínimo y máximo de participantes que será posible atender.
- 15) Coordinador. Indicar el nombre del responsable del programa así como los datos del instructor. De preferencia se deberá entregar fotografías de las personas, una síntesis curricular y la forma de comunicarse con ellas.

Con base en lo anterior podemos concretar que en la etapa de planeación se definen los:³²

- Temas en los que se requiere capacitar a los trabajadores.
- Qué aprendizaje requieren los trabajadores en un mismo puesto.
- Nivel de profundidad que se requiere.
- Planes y programas.
- Los objetivos de los cursos y entrenamientos.
- Los instructores potenciales.
- Optimización y utilización de los recursos.
- Contribución al logro de las metas organizacionales y de los colaboradores.

³² Pinto Roberto. Proceso de capacitación. Diana. México. 1990.p59

Ahora bien, ningún plan tiene sentido si no es llevado a la práctica, es por ellos que la implementación es una parte fundamental de la capacitación ya que permite poner en marcha los proyectos planeados y preparados con anticipación.

2.5 Implementación

En la implementación o ejecución ocurre la realización de las funciones iniciales del proceso de capacitación, tales como registro, coordinación, dirección y control de todos los recursos, dependencias y organismos que intervienen en proceso.

Desde la visión pedagógica implica la evolución de la vida social y económica del sujeto, así como sus necesidades individuales y colectivas para adquirir conocimientos útiles para su campo laboral.

La congruencia del aprendizaje con el ser y hacer de los participantes revela que el factor humano es motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Cualquier esfuerzo que en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitar la integración del personal, con base en sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un clima propicio para fomentar las relaciones humanas y la productividad.

La implementación de la capacitación puede observarse en cuatro fases.³³

- **Contratación de servicios:** la capacitación utiliza recursos internos, externos y auxiliares de instrucción, contratación de locales, material fílmico, etc. por tal razón, el instructor debe ser conocedor del mercado de proveedores y la calidad de los mismos para optimizar el presupuesto.

³³ Hernández, Elsa. Creación de un programa de capacitación. Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis. Guatemala. 2005.p.13

- Desarrollo de programas: es en esta fase donde se deben transcribir guías y material didáctico, crear apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos para cada evento, y redefinir la metodología del proceso instruccional.
- Coordinación de eventos: abarca desde los preparativos previos, como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de grupos, aulas, la asistencia de servicios como refrigerios, reproducción de documentos, distribución de materiales, elaboración de diplomas y, en general, todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.
- Control administrativo y presupuestal: debe realizarse en todo el proceso por medio de formatos y registros, entre ellos: listas de asistencia de instructores y participantes, instrumentos de evaluación, movimiento presupuestal, caja chica, material y equipo didáctico, entre otros.

A partir de dichas fases, el proceso de capacitación se ordena desde la detección, seguida de la planeación hasta la acción, dando pie a la evaluación que sirve como medio de control de la efectividad.

2.6 Evaluación

En el proceso de la evaluación se obtiene y genera información para calificar, ajustar o redirigir la capacitación. A través de la evaluación es posible estar consciente de los problemas que existen dentro de la organización, y es entonces que estos pueden ser atendidos de forma activa y crítica.

La evaluación tiene un carácter práctico que valora elementos y condiciones para emitir un juicio amplio en torno a situaciones, sujetos, actividades, instituciones o programas. Busca establecer jerarquizaciones, proponer comparaciones y tomar decisiones íntimamente relacionadas con la inclusión y exclusión de sujetos e instancias en programas y ayudas oficiales,

desde una advertencia de objetividad y comprobación basada en informes de evaluaciones aplicadas³⁴.

En cuanto a la pedagogía, la evaluación se sustenta en elementos teóricos y conceptuales de la educación que la conciben como un proceso de esclarecimiento y de búsqueda de datos que permiten precisar y ponderar una situación. A través de principios originados en un análisis del aprendizaje planteado, es posible la corrección de errores, la revisión de intencionalidades o metas, y el cambio de propuestas metodológicas para el intercambio en términos de enseñanza y el aprendizaje³⁵.

Cuando se habla de administración de la calidad, se piensa que solo se refiere a la actualización de las máquinas, materiales y decisiones de los procesos, pero también puede incluir la parte operativa de la pedagogía, específicamente en el diseño de programas de capacitación que logren el desempeño eficiente de los empleados en sus áreas de trabajo correspondientes.

Una deficiencia en la evaluación se origina cuando ésta tiene excesivo énfasis cualitativo; es decir, en las características, propiedades o incluso en los elementos subjetivos de los hechos o personas. También puede ser deficiente en el exceso de énfasis cuantitativo, donde todo se representa con números (horas hombre-capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año) y no han sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de³⁶:

- a) Cambio real de conocimientos.
- b) Nuevas actitudes del personal.
- c) Niveles de apertura al aprendizaje.
- d) Mejoramiento en los niveles de calidad de vida.
- e) Incremento de la productividad.
- f) Mayor integración a la empresa u organización.

³⁴ Glazman Nowalski, Raquel. (2007). Las caras de la evaluación educativa, FFYL, Dirección General de Asuntos del Personal Académico, México: UNAM. p. 16

³⁵ Ídem

³⁶ Lloyd, L. Byars. *Op cit.* p.27

Según Robbins existen tres métodos para evaluar los programas de capacitación, que son³⁷:

- 1) El método de desempeño posterior a la capacitación. Aquí se evalúa el desempeño de los participantes después de asistir a un curso de capacitación para determinar los cambios conductuales que hayan ocurrido; este método puede sobrestimar los beneficios de la capacitación.
- 2) El método del desempeño previo y posterior a la capacitación, se evalúa a cada uno de los participantes antes de capacitarlos y se les otorga una calificación según su desempeño que tiene que ver directamente con la conducta en el puesto de trabajo.
- 3) El método del desempeño previo y posterior a la capacitación con grupo de control, es el más complejo ya que se establecen dos grupos y se evalúa su desempeño real en el trabajo. Los miembros del grupo de control siguen trabajando y no asisten a la capacitación, mientras que el grupo experimental si la recibe. Al final se vuelven a evaluar ambos grupos y si la instrucción fue eficaz, el desempeño del grupo experimental habrá mejorado a comparación del de control.

En la actualidad, la capacitación tiene una aceptación indiscutible. La sociedad reconoce que el manejo del conocimiento requiere de sujetos altamente motivados y actualizados. La dinámica de la capacitación debe ser constante, siempre en busca de la mejora a través de la aplicación del conocimiento, tal como se espera en el Consejo de la Judicatura Federal, pues se requiere que su personal esté a la vanguardia para mejorar la administración de justicia, lo cual se explicará en el siguiente capítulo.

³⁷ De cenzo,Robbins. Administración de recursos humanos. Limusa Wiley. Mexico.2006.p.241

CAPÍTULO III

PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL

La capacitación, y en ella el papel de la pedagogía resulta importante, tanto en el ámbito público como en el privado, a partir de la necesidad de impulsar procesos de enseñanza que aseguren la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.

3.1 Sistema de capacitación y desarrollo

Como se ha indicado anteriormente, el Sistema de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicios al Personal del Consejo de la Judicatura Federal CJF tiene la finalidad de mejorar continuamente, a través de los recursos humanos y los servicios del Poder Judicial de la Federación. En dicho sistema se administran y evalúan los avances de las distintas herramientas pedagógicas para capacitar al personal a través de encuentros, cursos, talleres, seminarios, diplomados y maestrías. Este sistema de capacitación se divide en el Subsistema de Capacitación y en el Subsistema de Desarrollo.

Cada subsistema contempla una serie de cursos para todas las áreas operativas y sustantivas del Poder Judicial; básicamente su diferencia radica en que el subsistema de capacitación se aboca a la instrucción y actualización de habilidades especializadas en la materia jurídica y administrativa, mientras el subsistema de desarrollo implica promover el crecimiento personal de los servidores públicos que pertenecen a la institución, incluso en algún momento está abierto a los familiares del personal o la población en general.

Hacia el año de 2010, como estudiante de la Licenciatura en Pedagogía, me incorporé a la Dirección General de Servicios al Personal (DGSP) del Consejo de la Judicatura Federal, realizando mi servicio social en el área de capacitación y desarrollo; ello me permitió observar directamente el proceso y las etapas de capacitación del CJF.

Cuando ingresé a la DGSP se estaba llevando a cabo una evaluación sobre la funcionalidad de la capacitación que se impartía a los funcionarios públicos, ya que antes del 2006 esta dirección no tenía facultad de intervenir en todo el proceso de capacitación. Es por ello que se empieza a recabar información del año 2008 al 2009 sobre todos los cursos impartidos en el catálogo de capacitación del CJF y los resultados obtenidos se expresan a través de un comunicado interno con el nombre de “Programa Macro 2008-2010 del Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo para el ejercicio presupuestal 2010”.

Es importante señalar que para la elaboración de este programa se tomo como marco de referencia los resultados obtenidos en el periodo enero- diciembre de 2008, enero- 10 de octubre de 2009, así como un cuestionario de necesidades de capacitación que fue distribuido a nivel nacional y contestado por los participantes que asistieron a los eventos de capacitación, mismos que permitieron determinar la situación actual y deseada del CJF. Este cuestionario se basó en el seguimiento de las siguientes estrategias:³⁸

- Fomentar una cultura de desarrollo profesional y personal.
- Incrementar el nivel de escolaridad, así como la titulación en los diversos órganos jurídicos, auxiliares y administrativos.
- Reglamentar la capacitación.
- Fortalecer los programas de regularización para finalizar ciclos de conocimiento.

³⁸ Poder Judicial de la Federación. Plan Estratégico del Área Administrativa: Dirección General de Servicios al Personal. Consejo de la Judicatura Federal. México. 2011.p.2

- Buscar la congruencia de los programas con los requerimientos de los diversos puestos incluidos en el Catalogo de Puestos del Poder Judicial de la Federación y la especialidad del área de adscripción.
- Ampliar la cobertura de capacitación y fomentarla entre los niveles operativos de áreas jurídicas y administrativas.

Dentro del análisis de este programa macro la principal dificultad que se encontró fue que el contacto con los jueces se hacía vía telefónica, principalmente con los que se encuentran en el interior de la Republica Mexicana, quedando en el aire el criterio que tomaban para mandar a su personal a los distintos cursos que se ofertaban, lo cual origina que el cuestionamiento de la importancia de que los trabajadores se capacitaran para incrementar su productividad laboral.

Una vez concluido el análisis, se me asignó como función apoyar en la elaboración de un instrumento que permitiera a los jueces realizar una Detección de Necesidades de Capacitación adecuada a las características sociales, políticas y económicas del personal a su cargo en todas las dependencias. Dada la importancia y confidencialidad del instrumento, no es posible mostrar de manera íntegra su contenido. Sin embargo, se puede describir el análisis de los datos obtenidos en el “Programa Macro 2008-2010 del Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo para el ejercicio presupuestal 2010”.

Es importante mencionar que gracias a la coordinación de Equidad de Género del Poder Judicial, desde 2008 se ha logrado legitimar y poner en la mesa de discusión de los distintos escenarios sociales la necesidad de darle un espacio a la mujer dentro del ámbito laboral. A continuación mencionaré los eventos que se realizaron en este año, dichos eventos permitieron que se consolidara como una instancia consultiva capaz de emitir opiniones externas en materia de género y justicia.

En primer lugar dentro del subsistema de desarrollo cabe destacar la organización del Primer Encuentro Nacional e Internacional de Magistradas y Juezas en la Ciudad de México, en coordinación con el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), mismo que tuvo una participación de 150 funcionarias.

Como parte de sus acciones en capacitación, el subsistema de desarrollo llevó a cabo el Encuentro de Secretarías y Secretarios de Tribunales de Circuito y Juzgados de Distrito, mismo que se organizó en coordinación con INMUJERES, logrando una participación de 262 servidores e invitados.

También en Monterrey se realizó un Encuentro de Magistradas y Magistrados de Circuito, Juezas y Jueces de Distrito con el tema la Impartición de Justicia, mismo que contó con la participación de 115 Magistradas, Magistrados, Juezas y Jueces del Poder Judicial de la Federación y de las Juntas Especiales. En Quintana Roo se realizó un encuentro similar.

La siguiente grafica ejemplifica la participación de los Estados de la república en la obtención de diplomas o certificados sobre eventos relacionados con la equidad de género observándose el avance en capacitación, destacando Monterrey con 116, seguido de Oaxaca con 98:

	CIUDAD	DIPLOMAS O CERTIFICADOS
1	Guadalajara, Jalisco	30
2	Monterrey, Nuevo León	116
3	Puebla, Puebla	65
4	Ciudad de México	33
5	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	39
6	Guanajuato, Guanajuato	55
7	Oaxaca, Oaxaca	98
8	Villahermosa, Tabasco	68
9	Hermosillo, Sonora	29
10	Saltillo, Coahuila	13

Fuente: Consejo de la Judicatura Federal. Informe Anual de labores, 2010. Dirección General de Servicios al Personal. CJF. Mexico.2011.p.500

Se impartieron 4 Conferencias y un Taller dentro de la Feria Internacional del Libro Jurídico en la Ciudad de México, donde participaron 362 servidores. Igualmente, se organizó un curso para 6 servidoras de mando medio y superior del Consejo de la Judicatura Federal; 3 de la Suprema Corte de Justicia de la Nación; y 2 del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación sobre Pasantía para Directores/as de Puntos Focales, evento convocado por el

Programa Mujer, Justicia y Género, junto con la Fundación Justicia y Género del Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente (ILANUD), con sede en Costa Rica. También en Guatemala, se participó en el Encuentro de Magistradas de los más Altos Órganos de Justicia de Iberoamérica, donde participaron una Magistrada de Circuito y 3 Juezas de Distrito.

No obstante que el sistema de capacitación y desarrollo ha tenido una labor intensa tanto en la ciudad de México, como en el interior del país, las necesidades de capacitación continúan siendo amplias, variadas y urgentes, debiendo concentrar la capacitación en temas determinados y grupos específicos, sobre todo en lo que se refiere a la administración de justicia.

3.2 Problemática

En la actualidad, se exige al sistema judicial una serie de demandas para la administración de la justicia. Se pide a los tribunales que defiendan la libertad, que condenen las desigualdades, que defiendan el medio ambiente, las propiedades, que protejan de los abusos del poder público, que impongan penas, que diriman conflictos e incluso que opinen sobre asuntos fuera de su jurisdicción.

Así, la capacitación de los jueces se convierte en un tema central para la administración de justicia, la democracia y el bienestar social, considerando tanto las tendencias mundiales como las circunstancias actuales donde la sociedad resulta más participativa.

Tan es así que, incluso en aras de una mejor impartición y acceso a la justicia, se han llevado a cabo experimentos muy interesantes en materia procesal, que permitieron a países como España o el Reino Unido, a darles a los jueces un papel que usualmente no se les otorgaba.³⁹

³⁹ Sánchez Cordero, Olga. La importancia actual de la judicatura. Algunas reflexiones en torno a la naturaleza, el papel de los jueces y su preparación. En Ciclo de Conferencias y muestra de Documentos históricos. Universidad de las Américas. México. 2001. p. 5

Las demandas de preparación del juez, como un ser humano que debe tener una excelente formación profesional, técnica y, además, una auténtica formación humanista se deben incorporar en los sistemas de capacitación y desarrollo. Por ello, se espera que el juez, sus auxiliares y administrativos se oriente por conductas honestas, independientes y cultas, porque su función tiene un indudable carácter intelectual que le obliga a discernir, apreciar, enjuiciar, comprender, analizar, sintetizar y exponer razonamientos que afectan a los seres humanos y sus propiedades.

Ante la presencia de un sistema de capacitación y desarrollo, quienes tienen acceso a él y lo utilizan de forma adecuada en términos de sus necesidades, orientaciones y expectativas individuales e institucionales, están en mejor posición de lograr un avance técnico y humano en sus labores cotidianas.

La formación constituye una manera de agregar valor a una persona y es la mejor forma de enseñar valores propios de su responsabilidad en el ambiente judicial. Es por ello, que la DGSP considera que los capacitadores son responsables de la construcción de los valores humanos, desprendiéndose la importancia de abarcar en la capacitación y desarrollo, tanto el aspecto técnico como el humano, que en conjunto se complementan y dirigen la conducta del hombre hacia un nivel de mayor especialización, pero también de mayor bien hacia la sociedad.

De la responsabilidad de los jueces y auxiliares en la impartición de justicia, cabe indicar que su alto valor para la sociedad implica prescindir de jueces que, para dictar sus resoluciones, se dejan arrastrar y presionar por los medios de comunicación, por los sectores políticos, económicos o sociales o, lo que es peor, que obedecen a “líneas” de superiores jerárquicos dentro del mismo poder judicial, limitando sus resoluciones conforme lo dispone la ley y su conciencia.⁴⁰

⁴⁰ Sánchez Cordero, Olga. *Op. cit.* p. 14

También, debe evitarse a aquellos que especulan con el esplendor que dan la publicidad, los medios, la imagen pública, los reflectores; así como a los que llevan sus razonamientos, sus inferencias y finalmente sus sentencias a la arena de las discusiones públicas. Lógicamente, para evitar lo anterior, se requiere que ante estas circunstancias los administradores de justicia tengan cierta capacitación que los prevenga de tales tentaciones, buscando centrarse en su labor, más que en otras actividades que corresponden a otros actores.

La sociedad rechaza a los jueces que ven en la función judicial la única manera para garantizar su futuro económico, poniendo en segundo plano la importancia del estudio del derecho y la trascendencia que su actuación tiene ante la sociedad. Así mismo, la sociedad evita al juez que, de manera automática, dicta sus sentencias en medio de una montaña de asuntos, con más ganas de sacarse de encima las causas pendientes que buscar la verdad y revolucionar la jurisprudencia con sentencias históricas. Prescindir de jueces burocratizados, es también darles herramientas para mejorar su desempeño, productividad y efectividad, de lo que surge la necesidad del uso de la tecnología más moderna para facilitar su trabajo.

Por el contrario, se debe favorecer, buscar y seleccionar aquellos servidores que en el ejercicio de sus funciones actúan con prudencia, coraje y equilibrio, como también a los que argumentan de forma impecable y racional, de tal manera que puedan resistir el análisis más severo y la crítica más fina y puntual. Se debe preferir, a los que distinguen y prefieren lo bueno y justo, por encima de lo malo e injusto, a los que empeñen su esfuerzo en buscar una solución adecuada y bien razonada, que se aparte de juicios apresurados e irreales, todo ello logrado a partir del estudio, la dedicación, la vocación y la capacitación y desarrollo permanente.

Como ya se menciona la principal problemática es la ineficiencia en la DNC, esto ocurre cuando prevalece la opinión de los mandos jerárquicos sobre la opinión de la propia área de Servicios al Personal. En algunas ocasiones son los mandos superiores y medios los que orientan los temas y enfoques de la

capacitación, sin que ello corresponda a una necesidad determinada en la detección de necesidades inmediatas, lo que en el corto y mediano plazo se refleja en los resultados de la capacitación y desarrollo.

Esta circunstancia de orientar los temas y enfoques de capacitación, es una situación que ha prevalecido en la administración de personal del CFJ; tendencia que se ha ido modificando conforme la propia dirección ha respondido a las demandas concretas de capacitación y desarrollo que se justifican mediante la detección de necesidades.

Uno de los factores que ha incidido en el cambio ha sido la búsqueda de mayor eficiencia en el gasto, en la asignación de recursos, en la utilización de proveedores de capacitación que conozcan al propio Consejo, dejando de lado a capacitadores que en ocasiones no contemplan las funciones y objetivos de la institución.

En la búsqueda de una mayor eficiencia en el gasto, las acciones que se han implementado para el desarrollo de la capacitación implican aumentar la celebración de convenios con instituciones nacionales y extranjeras, mayormente especializadas en los campos jurídicos, de desarrollo personal y de género. Reflejo de ello ha sido la variedad de formatos de capacitación en distintos temas y en diversas ubicaciones, abarcando desde los mandos superiores hasta los mandos medios y operativos del CJF. En el siguiente apartado se detallarán las acciones más recientes reportadas por el Consejo en materia de capacitación.

3.3 Acciones

Dentro de las metas definidas en el periodo 2009-2010, en lo que se refiere a la agilización de trámites y procedimientos internos, la Dirección General de Servicios al Personal efectuó las siguientes acciones:⁴¹

⁴¹ Consejo de la Judicatura Federal. Informe Anual de Labores, 2008. Dirección General de Servicios al Personal. CFJ. México. 2009. p. 511

- Se actualizaron y simplificaron los procedimientos de solicitud y atención de peticiones de capacitación, lo que permitió atender la totalidad de las peticiones recibidas en 2009.

- Se desarrolló un mecanismo de preinscripción electrónica, para facilitar la participación de todos los servidores públicos en los distintos eventos de la modalidad de "inscripción abierta" (cursos, talleres y diplomados).

- Se sistematizaron las solicitudes de aulas del Centro de Capacitación al realizarlas mediante el uso del correo electrónico; reduciendo el tiempo del trámite a un día, la atención de un mayor número de eventos y hubo un importante ahorro de papel pues se omite la impresión de solicitudes.

Las medidas para controlar el gasto y lograr un mejor servicio de capacitación implementadas en la Dirección fueron:

- En la selección de proveedores de la capacitación, se eligieron aquéllos que presentaron las mejores combinaciones en cuanto a calidad y costo.
- Se impartieron cursos de capacitación en instalaciones de las Universidades con las cuales se firmaron Convenios de Colaboración Académica sin costo adicional para el Consejo de la Judicatura Federal.
- Impartición de cursos de "Inducción y Ética Institucionales", y aquéllos vinculados al archivo documental, por instructores internos del propio Consejo, por lo que no representan costo alguno.
- Toda la oferta académica de la Dirección General de Servicios al Personal se sujetó a la normatividad señalada en el acuerdo de la Comisión de Administración, emitido en su Trigésima Cuarta Sesión Ordinaria, celebrada el 3 de octubre de 2007, que señala que los servidores públicos que no asistan o cancelen su asistencia a los cursos o diplomados, se les aplicará descuento vía nómina en forma proporcional al cargo que desempeñan.
- Con la sistematización de algunos procedimientos se redujo el consumo de papel.

Más allá de la estructura organizacional del Consejo, pero en relación

directa con las acciones en materia de capacitación que le impactan, el Plan Anual de Capacitación y Estímulos 2012 que corresponde al Instituto Federal de Defensoría Pública (IFDP) con independencia técnica y operativa, pero como órgano del Poder Judicial de la Federación y del Consejo de la Judicatura Federal comprende las siguientes líneas de acción:⁴²

- Especializaciones en Defensa Penal y Asesoría Jurídica.
- Conferencias acerca de la reforma constitucional en materia de amparo y su proyecto de ley.
- Conferencias sobre los preceptos modificados en la reforma constitucional en materia de derechos humanos.
- Maestrías, diplomados, especializaciones y seminarios de actualización sobre el sistema penal acusatorio y oral.
- Seminarios de actualización en materia de defensa penal y asesoría jurídica.
- Círculos de estudio.
- Cursos del Instituto de la Judicatura Federal.
- Programa Uniforme de Capacitación y Actualización en las Delegaciones.
- Cursos de capacitación de las Direcciones Generales de Servicios al Personal, Recursos Humanos e Informática del Consejo de la Judicatura Federal.
- Curso de Inducción Vocacional a la defensoría pública y a la asesoría jurídica.
- Foros y otros eventos académicos.

En dichas acciones en capacitación se observa que la Dirección General de Servicios al Personal del Consejo de la Judicatura Federal (CJF) ofrece una variedad extensa de alternativas a todos los niveles jerárquicos, buscando que el

⁴²Plan Anual de Capacitación.

http://www.ifdp.cjf.gob.mx/Capacitacion_y_Estimulos/plan_anual.asp fecha de consulta:31-10-2012

efecto de la capacitación impacte determinadamente en el desempeño de toda la institución.

A partir del año 2010, el IFDP ha recibido apoyo por parte de la Dirección General de Servicios al Personal del Consejo de la Judicatura Federal. Dicho apoyo se ha traducido en poder organizar Seminarios de actualización, los cuales permiten que defensores públicos y asesores jurídicos analicen temas íntimamente ligados con las funciones que desarrollan.

El apoyo de la Dirección General resulta fundamental para el IFDP y más ahora, que éste enfrenta retos como capacitar aproximadamente 700 servidores públicos en el sistema acusatorio y oral, los cuales, además, están distribuidos a lo largo de la República.

Parte de las acciones ha sido la organización del *Diplomado en Litigación en el Proceso Penal*, que constituye el punto de partida para capacitar a los defensores públicos. El poder contar con la ayuda de esa Dirección General también condiciona que los servidores públicos del IFDP puedan acceder a maestrías, especializaciones y diplomados, de tal suerte que es importante llamar la atención acerca del trabajo conjunto que ambas áreas deben desplegar.

Del mismo modo, el IFDP espera ser considerado en los cursos que programa anualmente la Dirección General de Servicios al Personal, ya que dichos cursos permiten complementar la preparación de los servidores públicos en temas quizá no tan relacionados con las funciones que realizan, pero de indiscutible importancia para su superación. Asimismo, el IFDP espera contar con los cursos que las Direcciones Generales de Recursos Humanos e Informática organizan para la preparación del personal administrativo, sobre todo teniendo en cuenta que algunos de esos cursos se relacionan directamente con las labores que desempeñan.⁴³

⁴³ Plan Anual de Capacitación.
http://www.ifdp.cjf.gob.mx/Capacitacion_y_Estimulos/plan_anual.asp.
fecha de consulta 31-10-2012

3.4 Logros alcanzados

Los logros alcanzados en el Consejo de la Judicatura Federal, a través de la Dirección General de Servicios al Personal se han traducido en programas para promover una capacitación acorde con las circunstancias y las demandas de justicia de la sociedad. Dichos logros constituyen acciones coordinadas entre la federación y los Estados, de manera que la labor ha sido ampliamente difundida y aceptada por los involucrados

La Comisión de Administración en 2007, aprobó que se iniciara la elaboración y construcción del Programa Marco 2008-2010 del Sistema Nacional de Capacitación Integral y Desarrollo, para los servidores públicos del Poder Judicial de la Federación. Una vez concluido en 2010 el Programa Macro origino lo siguiente:

En el Subsistema de Capacitación (SISCAP) se benefició a más de 14.7 mil funcionarios; donde 307 cursos fueron de capacitación administrativa para 7 mil personas y 368 cursos de capacitación específica para 7.7 mil participantes:

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN	SUBSISTEMA DE DESARROLLO
PROGRAMAS	
Capacitación Administrativa.	Sistemas Abiertos de Enseñanza.
Capacitación Específica.	"Hacia una Nueva Etapa de Vida".
	Inducción y Ética Institucionales.
	Formación de Instructores Internos.
	Apoyos Económicos para Estudios Especializados.

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	
NOMBRE DEL PROGRAMA	NÚM. DE PARTICIPANTES
Programa de Magistrados y Jueces.	2,762
Programa de Secretarios y Actuarios.	527
Materias Especializadas.	3,750
Diplomados Específicos.	662

Fuente: Consejo de la Judicatura Federal. Informe Anual de Labores, 2008. Dirección General de Servicios al Personal. CFJ. México. 2009. p. 541

En la Maestría en Administración Pública, impartida por el Instituto Nacional de Administración Pública, 30 servidores concluyeron sus estudios en seminarios de actualización, donde 6 obtuvieron ya el grado de maestro. Un segundo grupo de 34 servidores de los Organos Jurisdiccionales, Auxiliares y Administrativos del Consejo de la Judicatura Federal iniciaron la misma maestría, donde destaca que están participando 2 Magistrados del Primer Circuito, el Visitador General y 2 Directores Generales.⁴⁴

Por otro lado, dentro del departamento de Capacitación se llevaron a cabo 1,018 eventos con 22,233 participaciones. Respecto al departamento de Desarrollo se registraron 126 eventos teniendo 1,153 participaciones.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN		
PROYECTO	EVENTOS	PARTICIPACIONES
Fortalecimiento de la Memoria y Lectura Veloz para Magistrados de Circuito, Jueces de Distrito, Secretarios y Actuarios	35	891
Cursos con opción a finalizar Diplomados	21	271
Talleres para profundizar el aprendizaje de competencias	46	701
Diplomados para atención a Órganos Jurisdiccionales, Auxiliares y Administrativos	250	5,660
Atención a solicitudes de Capacitación (Específica)	173	3,678
Eventos iniciados en 2009 y que concluyen en 2010*	493	11,032
SUBTOTAL CAPACITACIÓN	1,018	22,233
SUBSISTEMA DE DESARROLLO		
PROYECTO	EVENTOS	PARTICIPACIONES
Estudios de Postgrado	4	118
Diplomado de Titulación	2	53
Sistema de Universidad Abierta (SUA) y en Línea	12	351
Acreditación de Conocimientos	2	280
Apoyos económicos para estudios especializados	92	92
Nueva etapa de vida	14	259
SUBTOTAL DESARROLLO	126	1,153
TOTAL	1,144	23,386

Fuente: Consejo de la Judicatura Federal. Informe Anual de Labores, 2010. Dirección General de Servicios al Personal. CFJ. México. 2011. p. 510

⁴⁴ Consejo de la Judicatura Federal. Informe Anual de Labores, 2008. Dirección General de Servicios al Personal. CFJ. México. 2009. p. 542

En cuanto al Subsistema de Desarrollo en 2008, se captaron poco más de 2,700 participantes distribuidos de la siguiente forma:

SUBSISTEMA DE DESARROLLO	
NOMBRE DEL PROGRAMA	NÚM. DE PARTICIPANTES
Sistema Abierto de Enseñanza (SAE) y Acreditación de Conocimientos.	653
Sistema de Universidad Abierta (SUA). en línea y Diplomado de Titulación.	541
Conferencias Sistema Abierto de Enseñanza.	543
Inducción y Ética Institucionales.	826
Apoyos Económicos para Estudios Especializados.	211

Fuente: Consejo de la Judicatura Federal. Informe Anual de Labores, 2010. Dirección General de Servicios al Personal. CFJ. México. 2011. p. 541

Dentro de este Subsistema, el Sistema Abierto de Enseñanza (SAE), durante 2008, se reportaron 34 servidores en el nivel medio superior asistiendo al Centro de Capacitación y Desarrollo. En la acreditación de conocimientos, se reportó que un servidor público presentó su examen de certificación de educación básica primaria para adultos, mientras que en el nivel bachillerato se inscribieron 258 servidores, de los cuales 78 presentaron su examen y 14 de ellos acreditaron el examen para obtener el Certificado de Bachillerato.

El impacto que ha tenido el subsistema de desarrollo en el interior del país se ha hecho concreto en Chihuahua y Guanajuato, donde se organizaron cursos de preparación para el examen de CENEVAL para la obtención del certificado de bachillerato para 29 servidores. Igualmente, para nivel licenciatura se han inscrito 45.

Así mismo, dentro del mismo Subsistema de Desarrollo, en el Sistema de Universidad Abierta (SUA), de la Licenciatura en Derecho a través de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se organizó el Diplomado en Derecho Administrativo para 25 alumnos pertenecientes al primer grupo de servidores que concluyeron sus estudios en esta licenciatura.

En la segunda y tercera generación de dicha licenciatura, se tuvo un total de 47 servidores participando. Igualmente, se organizó un diplomado de Derecho

Administrativo con opción de titulación para 36 servidores de la carrera de Derecho.

Mediante el Sistema de Universidad en Línea, en convenio con la Universidad Mexicana de Educación a Distancia (UMED), se encuentran inscritos 382 servidores y familiares directos. En la licenciatura de derecho dos servidoras están inscritas en la modalidad de SUA.

Respecto a las conferencias motivacionales a los alumnos del Sistema Abierto de Enseñanza, hay un total de 543 participaciones; dentro de ellas se tocaron los temas de El Juez del Siglo XXI y la Argumentación Jurídica en colaboración con la Universidad de Alicante, España. En la inducción y ética institucionales, se capacitó a 687 prestadores de Servicio Social que se incorporaron a los Órganos Jurisdiccionales, Auxiliares y Áreas Administrativas del Consejo de la Judicatura Federal y a 42 instructores externos. Adicionalmente se organizó un diplomado denominado Jubilación de Vida, donde se tuvo a 10 participantes. Aunado a lo anterior, se otorgaron 36 apoyos económicos para estudios especializados mediante becas administrativas y carrera judicial. En total, en 2008, se reportaron poco más de 5.2 mil mujeres participantes y 7.2 mil hombres.

Desde el 2009, el SISCAP concentra la programación y ejecución de eventos, la emisión de reportes para informes, la obtención de información para la emisión de constancias, así como el registro histórico de eventos, opera actualmente en un 90%, gracias a una serie de adecuaciones técnicas que lo han hecho más accesible en su manejo y a la información disponible, veraz y oportuna con lo cual se ha logrado tener un mayor control de los eventos de capacitación, reducir las inconsistencias en la información y acortar los tiempos para la integración de informes.⁴⁵

⁴⁵ Consejo de la Judicatura Federal. *Op. cit.* p. 511

La capacitación que ofrece la Dirección General de Servicios al Personal busca cumplir el propósito de contribuir a que los servidores públicos estén a la vanguardia de lo que acontece tanto en el entorno nacional como en el internacional; por ello, en cada uno de los programas que comprende el Sistema de Capacitación y Desarrollo, se hace una selección de universidades e instituciones de educación superior de reconocido prestigio, se revisan los planes de estudio que éstas ofrecen y se adecuan a las necesidades del Consejo de la Judicatura Federal, con lo que se garantiza que la capacitación se oriente al perfil institucional; asimismo, se exige que los instructores sean de la más alta calidad y que tomen el curso de Inducción y Ética Institucionales que se imparte en el propio Consejo.

Para impartir los distintos eventos del Sistema de Capacitación y Desarrollo como ya se mencionó, se celebran Convenios de colaboración académica con diversas Universidades e Instituciones de Educación Superior. En el año 2010, se celebraron convenios con⁴⁶:

- Universidad Iberoamericana
- Universidad Panamericana
- Universidad Anáhuac
- Escuela Bancaria y Comercial
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Instituto Nacional de Administración Pública
- Instituto Politécnico Nacional
- Universidad de Chapingo
- Facultad de Estudios Superiores de la ENEP Aragón, UNAM
- Además de firmar convenios con las siguientes instituciones educativas internacionales a través de la Universidad Anáhuac:

⁴⁶ *Ídem*

Universidad Alberto Hurtado (Chile) y Universidad de Alicante
(España)

A partir de las acciones y los logros que se han implementado en el Sistema de Capacitación y Desarrollo del Consejo de la Judicatura, se ha observado un incremento en la participación y en la búsqueda de especialización, sobre todo en lo que se refiere a los temas centrales que competen a la administración de justicia.

CONCLUSIONES

En términos del objetivo general de la presente tesina, relativo al proceso de capacitación instrumentado en la Dirección General de Servicios al Personal del Consejo del Poder Judicial Federal durante el periodo 2008-2009, mostrando la experiencia de servicio social en el área de capacitación, se han organizado las conclusiones en dos partes: 1) la primera que corresponde al marco teórico sobre la capacitación y particularmente la importancia de un adecuado instrumento de detección de necesidades y 2) la segunda sobre lo que acontece en el Consejo de la Judicatura Federal y sus necesidades de capacitación.

Ambas partes coinciden en señalar la importancia que tiene el capital humano para la consecución de los objetivos institucionales y personales. Los primeros, en esencia contemplan el bienestar de la sociedad y en materia del Consejo de la Judicatura Federal lograr dicho bienestar mediante la eficiencia de la administración de justicia.

En cuanto a los objetivos personales, el recurso humano de este órgano público, establece sus prioridades, aspiraciones y limitaciones, en la conjunción de éstos con los de la institución, se espera obtener como resultado el logro de sujetos mejor motivados, más enfocados en sus tareas cotidianas y dispuestos a seguir desarrollando sus capacidades y habilidades de manera continua, logrando así un beneficio integral y por ende un mejor desempeño institucional.

En la medida en que las partes involucradas, área de capacitación y los mandos directivos, tomen conciencia de la importancia de la detección de necesidades de capacitación, se estará en posibilidades de identificar oportunamente las necesidades, deficiencias y fortalezas, teniendo así elementos para mejorar la planeación, el diseño, la implementación y la evaluación de todo el proceso de capacitación.

Considerando ello, las conclusiones sobre el marco teórico de capacitación son:

- La capacitación es una respuesta a las demandas de mejora de las actitudes, capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas de los sujetos para lograr desempeños superiores en sus labores cotidianas y futuras.
- La capacitación adecuada y oportuna es un medio de especialización, diferenciación y crecimiento que, como proceso, requiere ser detectada, planeada, implementada y evaluada de manera continua, a fin de que se cumpla con los requerimientos de la institución, pero que también mejore las condiciones de vida y desarrollo integral de los sujetos.
- Si bien el trabajo es un derecho natural y constitucionalmente aceptado, la capacitación también es un derecho que va de la mano con el trabajo, por lo cual debe recibir el trabajador capacitación y adiestramiento.
- En tal sentido, el trabajo y la capacitación, como derecho y como obligación, es una forma de desarrollo integral, es un medio de subsistencia lícito y necesario para una convivencia social armónica.
- En la detección de necesidades de capacitación (DNC), resulta una oportunidad para distribuir y asignar los recursos limitados y esperar de ellos su máximo rendimiento.
- A través de la DNC se posibilita definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación que tengan un impacto transformador en las actividades de la empresa.

Acerca de las conclusiones sobre el Consejo de la Judicatura Federal (CJF) y sus necesidades de capacitación, concluyo que:

Como un organismo público autónomo administrador de la justicia, tiene el compromiso de actuar con eficiencia, transparencia y oportunidad. En tal sentido, sus recursos humanos deben cumplir con un desempeño altamente calificado acorde con sus tareas, responsabilidades, recursos y objetivos.

La Dirección General de Servicios al Personal del CJF, consciente de su responsabilidad para mejorar el proceso de capacitación, ha venido realizando

acciones concretas desde el 2008 para perfeccionar el proceso de detección de necesidades, tanto en su sede central como al interior de la República Mexicana.

Como parte de dichas acciones, para el periodo 2009 estableció objetivos y estrategias relativas a simplificación de trámites, seguimiento y mejora de procedimientos internos, utilización de mecanismos de capacitación electrónica, sistematización de solicitudes y evaluaciones, todas ellas tendientes a optimizar los tiempos, costos y esfuerzos hacia un mejor desempeño.

Mi experiencia en el área de capacitación me permitió adentrarme en el proceso de capacitación; proceso que por su características, implica mantener relaciones estrechas, tanto como el personal directivo, como con los participantes. A partir de la identificación de contenidos, objetivos, alcances y alternativas puedo indicar que el proceso de capacitación y la determinación de sus necesidades resulta una tarea extensa, con efectos positivos que determinan la mejora del desempeño laboral.

Referencias

Bibliográficas

- Aquino, Jorge. Recursos humanos. México: MACCHI.1993.208 p.
- Azuela, Mario. El código de ética del Poder Judicial de la Federación al alcance de todos. Consejo de la Judicatura Federal. México. 2006. 254 p.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. McGraw-Hill. México.2000.494 p.
- Chiavenato. I. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Colombia. 2002. 586 p.
- Consejo de la Judicatura Federal. Informe Anual de Labores, 2008. Dirección General de Servicios al Personal. CFJ. México. 2009.
- Consejo de la Judicatura Federal. Informe Anual de Labores, 2010. (2011). Dirección General de Servicios al Personal. CFJ. México.2011.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México. 2012.
- Fix-Fierro, Héctor. La reforma judicial en México: ¿De dónde viene? ¿Hacia dónde va? .En Reforma Judicial. Revista Mexicana de Justicia. N. 2 México. 2003 Julio-Diciembre. 251-324 p.
- Glazman Nowalski, Raquel. (2007). Las caras de la evaluación educativa, FFYL, Dirección General de Asuntos del Personal Académico, México: UNAM 2011.270 p.
- Grados, Espinosa Jaime A. (2007). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.2007. 361 p.
- Hernández, Elsa.(2005). Creación de un programa de capacitación. Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis. Guatemala.2005. 60 p.
- Informe de Labores que rinde el Ministro Genaro David Góngora Pimentel 2000. SCJN. México.2011.88p.
- Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación. México. 2012
- Lloyd, L. Byars. Administración de recursos humanos conceptos y aplicaciones. México: Interamericana.1984.428 p.

- Management Sciences of Health. Aprendizaje para mejorar el desempeño. IntraHealth International. 2008. 76p.
- Márquez, Diana. El planeamiento y la dirección educacional. En Cuadernos de Educación y Desarrollo. V. 3. N. 24. España 2011. Febrero 120-130p.
- Miklos, Tomás y María Tello. (1993). Planeación interactiva. Limusa-Noriega. México 1993. 234 p.
- Montero, Gabriela. (Coordinadora). Apuntes para la asignatura Administración I. México: UNAM. 2005. 196 p.
- Morales Brand, José Luis Eloy. El artículo Constitucional, ¿seguridad jurídica en el ejercicio de la acción penal?, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes. 2002. 153 p.
- Morales, Miguel A. Facultades administrativas del Consejo de la Judicatura. En Reforma Judicial. Revista Mexicana de Justicia. N. 1. México. Enero-Junio 2003. 27-30 p.
- Pinto Roberto. Proceso de capacitación. Diana. México. 1990. páginas 192.
- Poder Judicial de la Federación. Programa Macro 2008-2010 del Sistema Nacional de Capacitación Integral y Desarrollo para el Ejercicio Presupuestal 2010. México: Poder Judicial de la Federación. Consejo de la Judicatura. 2009
- Poder Judicial de la Federación. Plan Estratégico por Área Administrativa: Dirección General de Servicios al Personal. Consejo de la Judicatura Federal. 2011
- Ponce, Reyes Agustín. Administración Moderna. México: Limusa. 2004. 244 p.
- Rodríguez, Mauro. Administración de la Capacitación serie: capacitación efectiva. México: McGRAW-HILL. 1991. 122 p.
- Sánchez Cordero, Olga. La importancia actual de la judicatura. Algunas reflexiones en torno a la naturaleza, el papel de los jueces y su preparación. En Ciclo de Conferencias y muestra de Documentos históricos. Universidad de las Américas. 2001

- Silíceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.2008.245 p.
- Smith, J. Barry. El ABC de la capacitación practica. México: McGRAW-HILL.1990.437 p.
- Yanes, Jaime. Las TIC y la Crisis de la Educación, algunas claves para su comprensión. Chile: Biblioteca Digital Virtual Educa.2005.236 p.

Electrónicas

- Desarrollo del Recurso Humano. En <http://www.rrhh-web.com/downloads/SISTEMA%20DE%20DESARROLLO%20Y%20CAPACITACION%20DE%20RH-TEMA%203.pdf> consultado el 8 de octubre de 2012
- Plan Anual de Capacitación. En http://www.ifdp.cjf.gob.mx/Capacitacion_y_Estimulos/plan_anual.asp
- Consejo de la Judicatura Federal. <http://www.cjf.gob.mx/mision.html> consultado el 17 mayo 2012