



Kleber Sales

EL PROCESO FORMATIVO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA JUECES: la Escuela Judicial de España*

83

THE JUDGE'S COMPETENCY MANAGEMENT TRAINING PROCESS: Spanish Law School

Andreu Estela Barnet

RESUMO

Trata da aplicação do modelo de gestão por competências na Escola Judicial da Espanha, com vistas a definir os objetivos dos programas de capacitação inicial dos juizes de primeira instância daquele país.

Discorre sobre a metodologia utilizada, uma adaptação da ferramenta DACUM (*Developing a Curriculum*), e mostra exemplo de sua aplicação.

Ao concluir, afirma que, se a formação não é o remédio para todos os males que afligem a administração da Justiça, em geral, e os juizes, em particular, ela contribui, indiscutivelmente, para uma prestação jurisdicional de qualidade.

PALAVRAS-CHAVE

Administração da Justiça; Escola Judicial – Espanha; juiz – formação, capacitação, habilidade; gestão por competências.

ABSTRACT

The author considers the application of the competency management model to the Spanish Law School with a view to establishing the aims of that country's lower courts judges' initial training.

He discusses the employed methodology, an adaptation of the Developing a Curriculum (DACUM) tool, exemplifying its use.

At the end, he states that even if training does not remedy all evils affecting the administration of justice, in general, and the judges, in particular, it certainly contributes to a quality rendering of judgement.

KEYWORDS

Justice administration; Spanish – Law School; judge – training, qualification; skill; competency management.

* Conferência proferida no "II Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público – A gestão de pessoas por competências e a modernização do Estado", realizado pelo Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, nos dias 16 e 17 de junho de 2008, em Brasília – DF.

*La calidad nunca es un accidente;
siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.*

John Ruskin

1 INTRODUCCIÓN

Cada vez más la formación en las empresas, las organizaciones, sean públicas o privadas, tienen por finalidad facilitar a sus profesionales la adquisición de los conocimientos, habilidades y actitudes para que su desempeño se adecue a las necesidades y objetivos de éstas. Además, aspectos tales como: realizar correctamente su tarea, poder ser transferidos o promovidos a otros lugares de trabajo, o adecuarse e integrarse a la corporación o grupo de trabajo, afianzan al profesional en la organización.

Hoy en día, se han superado los tiempos en los cuales la finalidad de las acciones o planes formativos pasaban por destinar grandes recursos a la formación para llegar al máximo de empleados, tuviera o no esta formación una incidencia directa en su lugar de trabajo. En la actualidad, nos encontramos ante políticas de formación que apuestan por una mayor calidad en detrimento de la cantidad, por una formación aplicada en lugar de una formación teórica alejada del desempeño profesional.

En consecuencia, en la actualidad podemos entender y definir la formación, dentro de una organización, como el proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas, a aquello que es exigido de acuerdo al lugar de trabajo que desarrolla (EDWARDS, 1983).

Otro de los aspectos decisivos para que los programas de formación tengan éxito reside en realizar un buen análisis o detección de necesidades en sus diferentes niveles: organizacional, de tareas y personal. Asimismo, debe implicarse al mayor número de personas posibles en el proceso de detección de necesidades y eliminar las barreras que impidan realizar un buen análisis. Finalmente, debe elegirse la combinación de métodos más adecuada, teniendo en cuenta cuáles son sus ventajas y sus inconvenientes y utilizarlos de manera efectiva (LLORENS GUMBAU, 1997).

[...] nos encontramos ante políticas de formación que apuestan por una mayor calidad en detrimento de la cantidad, por una formación aplicada en lugar de una formación teórica alejada del desempeño profesional.

La administración pública en general y la de justicia en particular no están ajenas a todas estas transformaciones. La administración de justicia y sus operadores sufren continuos cambios, evolucionando para ajustarse a nuevos requerimientos de índole legal, política, social y económica. Como consecuencia, los operadores de la administración deben gestionarse y capacitarse para adaptarse óptimamente a estos cambios y obtener el mayor grado de efectividad en su desempeño.

2 FORMACIÓN Y PERFIL DEL BUEN JUEZ

Distintas directrices de ámbito europeo enfatizan la necesidad de evolución y ajuste a esos nuevos requerimientos para el ejercicio de la función judicial¹. Queda patente que los operadores jurídicos, en nuestros días, no deben limitar sus conocimientos estrictamente al terreno de lo jurídico, asumiéndose la importancia de poseer otro tipo de habilidades y aptitudes necesarias para la resolución de los conflictos que se plantean.

La Recomendación del Comité de Ministros del Consejo de Europa R (94) 12, de 13 de octubre de 1994, *On the Independence, Efficiency and Role of Judges*, afirma que la selección y la carrera de los jueces se basarán en el *mérito, teniendo en cuenta sus cualidades, integridad, habilidades y eficiencia*. La European Charter on the Statute for Judges establece que en el reclutamiento ha de tenerse en cuenta la capacidad de los candidatos para valorar *libre e imparcialmente* los asuntos jurídicos y para aplicar el Derecho *con respeto a la dignidad individual*. En el Explanatory Memorandum de la Carta se apunta que la selección *debe basarse en criterios relevantes a tenor de la naturaleza de las obligaciones del cargo*, entre los que se cuentan *la independencia de criterio, la habilidad para demostrar imparcialidad en el ejercicio de las funciones, el conocimiento del Derecho y la capacidad para aplicarlo, que son dos cosas diferentes* (SAIZ ARNAIZ, 2007).

La selección debe asegurar que el comportamiento del candidato como juez *se basará en el respeto a la dignidad humana, que es vital en las relaciones entre las personas en posición de poder y los litigantes, que son a menudo gentes en situaciones difíciles*. Por su parte, el Conseil Consultatif de Juges Européens, en su Opinión n. 4 [CCJE (2003) OP N° 4], tras recordar que la independencia y la imparcialidad son una condición indispensable para que la justicia sea respetada y respetable, prosigue afirmando que *la confianza de los ciudadanos en la justicia se reforzará si los jueces tienen conocimientos profundos y diversificados que se extiendan más allá de la técnica jurídica a ámbitos de interés social, si poseen cualidades profesionales y personales y demuestran una comprensión que les permita el tratamiento de los asuntos en contacto con todas las personas concernidas de modo apropiado y abierto*.

En España, la sede de Formación Inicial de la Escuela Judicial del Consejo General del Poder Judicial, mediante un curso teórico práctico de selección, es el puente entre la etapa de oposición libre para el acceso a la carrera judicial y la integración a ésta para el ejercicio de la función jurisdiccional. Para obtener los resultados deseados, ajustados a los objetivos y en coherencia con todo lo anteriormente dicho, la Escuela Judicial parte, para el establecimiento de su Plan Docente, de la definición de las competencias que se consideran necesarias para el ejercicio de la función de juez (en nuestro caso como Juez de Primera Instancia e Instrucción) y del grado de dominio de esas competencias por los Jueces en Prácticas a su llegada a la Escuela Judicial.

Como comenta Rallo (2007), sin perjuicio de un currículo académico y profesional más amplio en casos aislados,

los Jueces en Prácticas, en España, son licenciados en Derecho que han superado un concurso, después de una media de 4 años de estudio, sobre alrededor de 375 temas de las diferentes áreas del ordenamiento jurídico. Concretamente, los ejercicios consisten en un test, el primero, y los dos últimos en exposiciones orales, memorísticas, de varios de los temas del programa. Así pues, las competencias acreditadas por los alumnos de la Escuela Judicial, lo son en tareas muy distintas de aquellas que la función judicial requiere. La autora no afirma con ello que los Jueces en Prácticas carezcan de las competencias para la función jurisdiccional, pero sí considera que, por un lado, en materia de conocimientos, un sistema enteramente volcado en el estudio de la norma, con abandono del estudio del caso, no es idóneo para la formación de jueces y que, por otro lado, el juez, además de conocimientos, debe presentar ciertas habilidades, actitudes e intereses necesarios para el desempeño adecuado de su función. Otros autores (VIDAL ANDREU, 2006) han llegado a calificar el sistema de *cruel e inhumano, que olvida la vertiente profesional del juez, desconoce las aptitudes aplicativas y lógicas del derecho e impide una visión social y de inmersión en la realidad a la que éste se aplica*.

El plan docente de la Escuela Judicial no expresa abiertamente la necesidad de salvar la gran distancia entre la oposición y el ejercicio jurisdiccional, necesidad que, sin embargo, subyace en los diversos enunciados de los objetivos formativos de los sucesivos proyectos docentes de la Escuela.

El problema, o mejor dicho, la ambigüedad, se suscita al no existir una plena unanimidad sobre cuál debe ser el perfil del buen juez² y se corre el riesgo de confundir los deseos o las preferencias individuales con los requerimientos objetivos y las necesidades reales. Para subsanar este déficit y con la finalidad de aportar elementos para objetivizar ese perfil, y poder conocer con cierta exactitud de que tipología de

“buen juez” hablamos, se procedió metodológicamente a la elaboración del “perfil de competencias” del Juez de Primera Instancia e Instrucción, primer destino profesional de los jueces egresados de la Escuela Judicial.

3 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES – MÉTODOS Y TÉCNICAS

Dentro de la ingeniería de la formación, existen diversos métodos y técnicas para identificar competencias laborales. Entre las más utilizadas encontramos: el método de análisis ocupacional, el funcional y el constructivista. (IDENTIFICACION, 2006).

En términos generales estos métodos se caracterizan por:

- **Análisis constructivista:** En este enfoque destaca el Empleo Tipo en su Dinámica (ETED), como metodología de análisis de competencias. Tiene por objeto analizar la dinámica de las actividades de un trabajo determinado. Se centra en la naturaleza del trabajo, de modo de revelar los saberes propios de la transformación de una materia o situación. Apunta al reconocimiento profesional.

[...] la ambigüedad, se suscita al no existir una plena unanimidad sobre cuál debe ser el perfil del buen juez y se corre el riesgo de confundir los deseos o las preferencias individuales con los requerimientos objetivos [...].

- **Análisis ocupacional:** El método Developing a Curriculum/Desarrollando un Currículum (DACUM), Desarrollo Sistemático del Currículum Instruccional (SCID), el método AMOD (“Un modelo”, por su sigla en inglés), son las principales metodologías de análisis utilizadas en este enfoque. Su objeto es analizar los puestos de trabajo y las tareas, para definir un currículo de formación.

- **Análisis funcional:** utiliza el mapa funcional como metodología de análisis de las funciones productivas. Introduce el análisis de la relación del trabajador con los demás trabajadores y el entorno organizacional. Parte del propósito clave en una ocupación e identifica el conjunto de conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un

desempeño competente en un contexto laboral. Incluye las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

3.1 EL MÉTODO DACUM³

En nuestro caso, la metodología desarrollada fue la creada por una consultora⁴, basándose en una adaptación de la herramienta DACUM (*Developing a Curriculum/Desarrollando un Currículum*). Es un método, muy utilizado, de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en Canadá.

Este método, considerado como innovador y efectivo, se define como una herramienta rápida para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional. Utiliza la técnica de trabajo en grupos conformados por profesionales y trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando DACUM se conforman grupos de entre cinco y doce personas, quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa.

El resultado se suele expresar en la llamada “carta, mapa o matriz DACUM”, donde se describe el puesto

de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

Cabe destacar que puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para éste último, una competencia es la descripción de grandes tareas y es a la vez la suma de pequeñas tareas llamadas “subcompetencias”. La totalidad de las competencias conforman la descripción de las tareas de un puesto de trabajo. En cambio, en el análisis funcional no se describen las tareas, sino que se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.

Así pues las matrices DACUM muestran competencias descritas

como operaciones o tareas. También incluye usualmente los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo. Veamos un ejemplo aplicado en el caso del juez de primera instancia e instrucción:

MAPA FUNCIONAL GRUPO 1

Función	Descripción Función
A	Planificar las actividades judiciales y los señalamientos de las vistas orales considerando su urgencia, importancia, la complejidad procesal y el orden de entrada así como los recursos disponibles, de forma que se garantice una adecuada respuesta judicial.
B	Preparar los juicios y vistas programados, analizando el expediente, las pruebas y estudiando las cuestiones conflictivas que se plantean o se pueden plantear, buscando la información jurídica aplicable a las posibles situaciones.
C	Celebrar los juicios y vistas de en función del calendario marcado, dirigiendo los debates en condiciones de orden y con un lenguaje comprensible.
D	Dictar resoluciones motivadas fácticamente y fundamentadas jurídicamente, resolviendo todas las cuestiones planteadas por las partes.
E	Dirigir y organizar estratégicamente y supervisar los procedimientos judiciales, minutando las cuestiones que surgen de los expedientes y coordinándose con la Secretaría Judicial para la realización del trabajo del equipo.
F	Investigar las causas penales, practicando las diligencias necesarias, tomando declaración a testimonios, imputados, peritos, etc, garantizando los derechos de los justiciables y el rigor de las actuaciones.
G	Organizar y realizar el turno de guardia judicial, resolviendo todas las situaciones que se presenten con diligencia y rigor, teniendo en cuenta la trascendencia y urgencia de cada caso.
H	Atender a los profesionales relacionados con las actividades judiciales facilitando la accesibilidad de la justicia.

4 LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

Partiendo de este análisis ocupacional y teniéndolo como premisa, el siguiente paso es proceder a definir las competencias profesionales necesarias para desarrollar las funciones y tareas descritas. Por lo tanto, una vez está definido el mapa funcional (que nos dice qué y cómo hacemos las funciones y tareas) se plantean los siguientes interrogantes:

Qué se debe saber	=	conocimientos
Qué se debe saber hacer	=	habilidades
Cómo se debe ser o saber estar	=	actitudes

Para facilitar este trabajo, especialmente por lo que refiere a las actitudes, se presentó a los grupos de trabajo de expertos una lista de competencias utilizando los instrumentos diseñados a tal efecto, en este caso, por el Instituto Nacional de Cualificaciones Profesionales (INCUAL) del Ministerio de Educación y Ciencia, para que se identificasen cuales eran las que deberían tenerse en consideración para desarrollar con éxito las funciones descritas. En esta misma línea podemos consultar, entre otras, las elaboradas por la Asociación Española para la Calidad (CANQUIZ RINCÓN, 2002). El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP) es el instrumento del Sistema Nacional de las Cualificaciones y Formación Profesional (SNCFP) que ordena las cualificaciones profesionales susceptibles de reconocimiento y acreditación, identificadas en el sistema productivo en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional.

Fruto de los grupos de trabajo, se definieron y agruparon la relación de competencias, entendiendo éstas como *el conjunto de aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes formuladas en términos de conductas o hábitos puestos en práctica, que son requeridos al Juez de Primera Instancia e Instrucción, en tanto que tienen relación comprobada con el cumplimiento y éxito de los objetivos de la propia organización.*

Como marco de referencia, para ordenar y clasificar las diferentes subcompetencias, se establecieron los siguientes cinco grupos o *clusters* de competencias:

1. Técnicas: El juez debe tener un alto conocimiento técnico jurídico y procesal y también debe dominar la expresión escrita como herramienta principal de su producción profesional.

2. Relacionales: El juez debe dominar las relaciones interpersonales con encausados, ciudadanos, profesionales, instituciones, etc.

3. Funcionales: El juez debe tener herramientas de organización y planificación de su trabajo y el de los otros. Debe saber organizar la información, tomando decisiones eficaces y eficientes para alcanzar los objetivos de gestión.

4. Analíticas: El juez requiere de habilidades intelectuales de análisis y síntesis para realizar eficazmente las tareas y funciones encargadas y razonamiento verbal para expresar sus resoluciones.

5. Personales: El juez debe tener una serie de cualidades personales que lo capaciten para desarrollar correctamente su función. Debe tener un alto sentido ético, debe ser capaz de aprender y actualizarse permanentemente, debe ser flexible y debe mantenerse integrado en la comunidad para la que trabaja.

TAREAS

Función A	Planificar las actividades judiciales y los señalamientos de las vistas orales teniendo en cuenta su importancia y urgencia y los recursos disponibles, de manera que se garantice la rapidez en la respuesta judicial
Tareas	
1	Valorar la complejidad de los asuntos, su importancia y urgencia.
2	Asgnar a cada tarea un día y hora determinados, considerando las diferentes tareas que deben realizarse durante la semana.
3	Señalar los actos procesales o dar pautas para el señalamiento considerando la duración, así como el tiempo necesario para dictar la correspondiente resolución.
4	Comunicar la planificación al personal.
5	Encargar a los funcionarios las tareas a realizar.
6	Controlar periódicamente el cumplimiento de las tareas encargadas.
7	Prever incidencias excepcionales.
8	Evitar que el ritmo de señalamientos pueda suponer una acumulación de asuntos. Esto es, han de salir como mínimo los mismos que entran, por lo tanto es necesario que el módulo de entrada sea asumible.
9	Tener en cuenta permisos, licenciar y vacaciones del juez y del secretario.
10	Generar indicadores de seguimiento de las tareas y del cumplimiento de los objetivos.

Y dentro de estos cinco grandes grupos, se definieron las 17 subcompetencias, que establecen con detalle el perfil requerido para ser juez de primera instancia e Instrucción. Éstas son:

1. Capacidad técnica jurídica y procesal: Demostrar un conocimiento sólido de los conceptos, herramientas o métodos técnicos de su profesión y una preocupación por mantener o mejorar su eficacia. Tener capacidad para poner en práctica sus conocimientos en la ejecución de sus funciones.

2. Expresión escrita: Expresarse por escrito con corrección gramatical, de forma comprensible y con rigor jurídico, garantizando la eficacia comunicativa y los principios de coherencia y cohesión de los textos.

3. Gestión del conflicto: Reconocer los posibles conflictos. Tratar a las personas y las situaciones difíciles con equilibrio y sensibilidad, respetar sus expectativas y cargas y buscar soluciones justas y que se entiendan.

4. Escucha activa: Atender completamente a aquello que dice el otro, entender el significado de lo que se escucha en el contexto real.

5. Empatía: Captar y comprender las preocupaciones, los intereses y los sentimientos de los otros y responderles adecuadamente.

6. Trabajo en equipo: Capacidad de participar, colaborar y coordinarse activamente en un grupo de trabajo. Disposición para integrarse y hacer que los otros también se integren, potenciando la participación y la cohesión interna para alcanzar los objetivos comunes.

7. Dirección de personas y equipos: Capacidad de dirigir equipos de trabajo, consiguiendo que sus colaboradores/as contribuyan de forma efectiva en la consecución de los objetivos. Resolver eficazmente hechos y situaciones conflictivas, potenciando el desarrollo y la motivación de las personas.

8. Planificación y organización del trabajo: Definir prioridades, establecer los planes de acción necesarios para llegar a los objetivos fijados; distribuir los recursos y establecer las medidas de control y seguimiento.

9. Toma de decisiones: Capacidad de escoger, entre diferentes alternativas, aquellas que son más adecuadas para la consecución de los objetivos

y adecuadas al marco legal vigente. Valorar los efectos que tendrán las decisiones tomadas.

10. Gestión de la información: Capacidad para obtener y tratar la información que se ha de transmitir o almacenar, de forma eficaz y eficiente.

11. Razonamiento analítico: Comprender las situaciones, descomponerlas en sus elementos substanciales, delimitando los hechos y resolviendo los problemas con un análisis de las partes y la reflexión lógica y sistemática.

12. Razonamiento sintético: Comprender las situaciones globalmente y resolver los problemas a partir de la unión de las partes que los constituyen.

13. Razonamiento verbal: Expresar claramente ideas o hechos, con corrección gramatical. Hacerse entender, explicar con claridad el propio punto de vista, motivando las causas de las decisiones.

14. Confiabilidad e integridad: Actuar sistemáticamente con imparcialidad y con coherencia a los principios y valores que informan el ordenamiento constitucional español.

15. Flexibilidad: Modificar el comportamiento para adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad y

mantener la efectividad en los diferentes entornos, con tareas, responsabilidades y personas diferentes.

16. Aprendizaje permanente: Alcanzar o ampliar el conocimiento y las técnicas relacionadas con el trabajo judicial. Captar y aplicar informaciones, sistemas y métodos de trabajo nuevos.

17. Comprensión e integración social: Conocer la realidad social de su ámbito de actuación. Estar informado sobre la actualidad. Comprender las relaciones institucionales y sociales.

Llegados a este punto y presentado este elenco de competencias profesionales, ahora sí, estamos en condiciones de poder hablar y definir de manera más precisa y objetiva el perfil que debe poseer un "buen juez", en este caso de Primera Instancia e Instrucción. A partir de este momento ya no hablamos de abstracciones ni ambigüedades, estamos ofreciendo los requerimientos exigibles de este colectivo profesional para el correcto desempeño en sus funciones constitucionales, jurisdiccionales y sociales.

Lógicamente, por muy pormenorizada que sea la descripción del perfil, siempre nos encontraremos con aspectos de difícil ponderación, sea por la complejidad de la función

Cuadro resumen

TÉCNICAS	1. Capacidad técnica, jurídica y procesal 2. Expresión escrita
RELACIONALES	3. Gestión del conflicto 4. Escucha activa 5. Empatía 6. Trabajo en equipo 7. Dirección de personas y equipos
FUNCIONALES	8. Planificación y organización del trabajo 9. Toma de decisiones 10. Gestión de la información
ANÁLITICAS	11. Razonamiento analítico 12. Razonamiento sintético 13. Razonamiento verbal
PERSONALES	14. Confiabilidad e integridad 15. Flexibilidad 16. Aprendizaje permanente 17. Comprensión e integración social

o por los trazos caracteriales del propio juez, pero al menos disponemos de un marco de referencia de un estándar claramente exigible.

En el desarrollo metodológico de la herramienta DACUM, por último, se constituye un grupo de validación de expertos, formado por jueces sénior, especialistas en recursos humanos y juristas de reconocido prestigio, con el objetivo de revisar, actualizar y validar el Perfil de las competencias elaborado a partir del trabajo de los grupos. En nuestro caso se constituyó el Grupo de Validación con los miembros descritos, por carecer de una estructura organizativa como poseen otros ámbitos de la administración pública, que aporte la visión estratégica y de futuro necesaria para la construcción de un perfil de competencias ambicioso.

El resultado se suele expresar en la llamada “carta, mapa o matriz DACUM”, donde se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

5 EL PERFIL DEL JUEZ EN PRÁCTICAS⁵

El perfil tipo del alumno que cada promoción, desde 1997, llega a la Escuela Judicial es el de una joven (63,45% son mujeres y el 36,55% hombres), de 29 años de edad, con conocimientos teóricos de Derecho proporcionados por el estudio de la carrera universitaria y después de la preparación de una oposición que ha tardado 4 años y 1 mes en aprobar.

Cuatro años, a un promedio diario de unas ocho horas de estudio, dando cuenta periódicamente a un preparador; figura clave, donde las haya, en nuestro sistema de preparación de oposiciones; persona que se convierte, a lo largo de los años, en maestro, ejemplo, tutor, confidente, padre espiritual y amigo; a veces, el único contacto social del aspirante (VIDAL ANDREU, 2006, p. 2).

Esta es pues la situación a partir de la cual deben fijarse las finalidades de su formación inicial. A continuación, y de manera somera, voy a presentar algunos trazos y reflexiones sobre el perfil de los Jueces en Prácticas;

- **70% No ha trabajado nunca, el 14% ha trabajado en sector jurídico.** Hemos dicho que el opositor tarda aproximadamente una media de 4 años en aprobar la fase del concurso, para pasar a la Escuela. Es por todos sabido que la preparación de la oposición, en líneas generales, es prácticamente incompatible con cualquier otro tipo de actividad y así lo demuestra la estadística. Por tanto este tipo de opositor acostumbra a ser dependiente de sus familiares, tanto económica como personalmente, con todo lo que esto representa de falta de recursos de autogestión personal por haber estado bajo en amparo de sus padres o familiares. La falta de experiencia laboral también acarrea otros déficits importantes por lo que refiere a la obtención de habilidades personales y sociales para desenvolverse en las organizaciones; trabajo en equipo, recursos de comunicación, toma de decisiones, etc.
- **92% No ha publicado algún trabajo o estudio jurídico.** Como se ha comentado, al finalizar la carrera universitaria

de Derecho, los Jueces en Prácticas han pasado una media aproximadamente de 4 años estudiando, siendo incompatible ese estudio con cualquier otra actividad, incluso de tipo científico; obtener el Doctorado, estudiar en el extranjero, investigar o publicar. Aunque este dato no es concluyente, nos da alguna indicación de que el estudio que realizan es absorbente y se centra en la única finalidad de “retener” la información memorísticamente para la preparación de las pruebas. Además de ser un estudio eminentemente individual, absolutamente hermenéutico e introspectivo.

- **40% No tiene conocimientos de informática.** No se dispone del dato concreto para realizar una comparación sobre el nivel de conocimiento de informática entre los jóvenes de 29 años y el de los Jueces en Prácticas, aunque hay un indicador indirecto que nos puede hacer pensar que podríamos encontrarlos en un nivel muy similar al de la media española. Se sabe que el porcentaje de viviendas equipadas con algún tipo de ordenador (de sobremesa, portátiles y agendas electrónicas) sigue creciendo en los hogares españoles alcanzado el 58,4% en diciembre de 2006, según los resultados de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares, que publica el Instituto Nacional de Estadística. Por tanto, en líneas generales, podría parecer lógico que si un 60% de los hogares españoles dispone de ordenadores, en ese mismo porcentaje podríamos establecer el nivel de conocimiento del uso entre sus habitantes. Habría que añadir pero que en un colectivo de este nivel profesional, debería esperarse un conocimiento del manejo informático mucho mayor entre sus miembros, pero recordemos que el sistema de estudio de la oposición es meramente de lectura de temarios y volúmenes legislativos, a efectos de memorizarlos, con lo cual el manejo de sistemas informáticos no es preciso ni necesario.
- **66% Habla inglés y un 19% francés.** Igual que en el punto anterior, estos datos estarían por debajo de los que podríamos encontrar en un profesional de esa edad en un nivel sociolaboral semejante.
- **El 75% no tiene familiar del sector jurídico y el 6% lo es de un magistrado.** Este dato rompe con el tópico, muy generalizado, de que la carrera judicial es endogámica y que acostumbra a heredarse de “padres a hijos”. Los datos son contundentes, reveladores y lo dicen todo por sí solos.
- **Por lo que refiere a los valores** o a las competencias que podríamos enmarcar en las consideradas más personales, destaco algunos datos:
 - 99% Valora la función garante de los derechos fundamentales;
 - 95% Valora que le gusta el Derecho;
 - 89% Valora la independencia e imparcialidad de su función;
 - 67% Valora la estabilidad en el empleo como motivación;
 - 50% Valora las condiciones económicas de la profesión.De estos datos podemos extraer, en líneas generales, que el componente vocacional hacia la profesión de juez es considerable, en un porcentaje muy importante, y que los aspectos más prácticos, como la estabilidad o la retribución económica, se sitúan por detrás y a cierta distancia.

6 LOS DÉFICITS DETECTADOS

Aunque todavía no disponemos de un modelo sistematizado y ponderado de evaluación de los déficits que presentan los Jueces en Prácticas al ingreso en la Escuela Judicial, la experiencia de estos diez últimos años nos indica que detectamos, entre las carencias más comunes, las siguientes (ORTUÑO MUÑOZ, 2008):

6.1 DÉFICITS FORMATIVOS PROFESIONALES

Desvinculación de la realidad de la jurisdicción:

- Falta de asimilación de la complejidad de los conflictos;
- La dependencia orgánica *versus* la independencia jurisdiccional;
- Unicidad de "modelos" de juez – el preparador;
- Grandes lagunas técnico-científicas;
- Sentido utilitarista de la responsabilidad.

6.2 DÉFICITS FORMATIVOS PERSONALES

- Desvinculación de la realidad social;
- Falta de asimilación de la justicia como servicio público;
- Inseguridad en las relaciones sociales;
- Dicotomía relacional, individualismo;
- Ausencia de habilidades comunicativas;
- Ausencia de habilidades directivas.

Estas carencias, que en otros tiempos no se hubiesen identificado como tal, hoy en día pueden considerarse necesarias e imprescindibles para el ejercicio de la función jurisdiccional, acorde a los requerimientos de un Estado democrático y constitucional de Derecho, socialmente complejo, económicamente desarrollado, territorialmente compuesto e internacionalmente integrado (SAIZ ARNAIZ, 2007, p. 2).

7 UN EJEMPLO APLICADO: LAS ESTANCIAS INSTITUCIONALES

El Plan Docente de la Escuela Judicial pretende incidir en las habilidades y competencias que los Jueces en Prácticas deben adquirir o mejorar para el desempeño de su futura función como jueces de primera instancia e Instrucción, según el perfil y modelo competencial anteriormente referido.

El Plan Docente de la Escuela Judicial está configurado por un conjunto de tipologías de actividades formativas; cursos monográficos, cursos especiales, seminarios, talleres, actividades de área, simulaciones y estancias institucionales.

El Programa de Estancias Institucionales tiene por finalidad aportar al proceso de formación del juez en prácticas elementos técnicos para el desarrollo de su actividad jurisdiccional. Estos elementos son, esencialmente, de conocimiento estricto de la Institución en que se produce la Estancia, tanto en sus fundamentos normativos como humanos, operativos y funcionales.

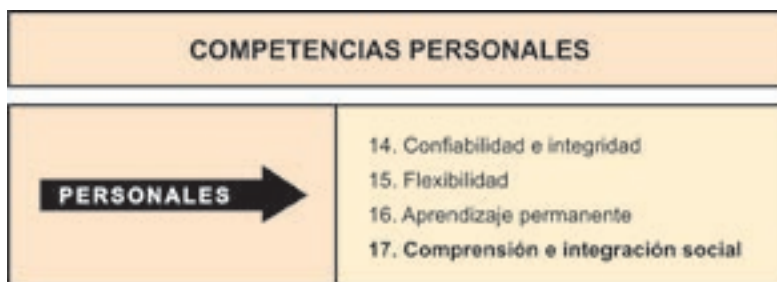
El Programa de Estancias, a lo largo del curso, representa un 33% de la actividad docente (aproximadamente unas 200 horas) y se desarrolla en las siguientes instituciones:

- Secretarías judiciales

- Instituciones penitenciarias
- Cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado
- Instituciones de la Comunidad Europea
- Despachos de abogados
- Fiscalías

Además de la finalidad descrita, las Estancias Institucionales inciden, de manera directa, en el conocimiento de la realidad social del ámbito de actuación del Juez, le informa técnica y objetivamente sobre la actualidad y le aporta elementos fundamentales para la comprensión de las relaciones institucionales y sociales. Es decir, incide sobre una de las competencias más difíciles de objetivar como son el bloque de las *competencias personales*, y en especial sobre la subcompetencia 17; la *Comprensión e integración social*.

Veámoslo de manera esquemática;



17. COMPRENSIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL: Conocer la realidad social de su ámbito de actuación. Estar informado sobre la actualidad. Comprender las relaciones institucionales y sociales.

Comprensión e integración social	
Conocer la realidad social de su ámbito de actuación. Estar informado sobre la actualidad. Comprender las relaciones institucionales y sociales.	
NIVEL	INDICADORES DE COMPORTAMIENTO POSITIVO
ESPERADO	Estar al día de la actualidad política nacional e internacional a través de los medios de comunicación.
	Conocer los movimientos sociales y políticos de su entorno de actuación.
	Tener una visión clara de la realidad social de su entorno de actuación. Demografía, composición del cuerpo social, movimientos asociativos, inmigración, etc.
	Tener conciencia del impacto que tienen los problemas sociales (segregación, violencia doméstica, racismo, corrupción, etc.)
EXCELENTE	Integrarse con la comunidad manteniendo relaciones con los distintos estamentos e interlocutores institucionales y sociales.
	Participar con normalidad en las actividades sociales de la comunidad, sin ocultar la profesión de juez que se ejerce y rechazando un trato de ciudadano diferente, evitar establecer compromisos y vínculos personales que puedan interferir en el ámbito profesional.

8 A MODO DE CONCLUSIÓN

Lo he ido comentando a lo largo de esta ponencia, los Jueces en Prácticas, en líneas generales, al ingreso en la Escuela Judicial carecen de las competencias para el ejercicio de la función jurisdiccional. Los Jueces en Prácticas presentan un altísimo nivel de conocimientos jurídicos, y así lo han demostrado en la fase de oposición previa, pero también presentan cierto déficit y carencias en ciertas habilidades, actitudes e intereses compatibles con el desempeño adecuado de su función. En definitiva, se trata de proporcionar al futuro juez las herramientas necesarias para el correcto y adecuado ejercicio de su oficio, pero para poder incidir sobre ello debemos conocer ese oficio y el perfil que requiere el profesional para poderlo ejercer con garantías.

La metodología de la ciencia, aplicada a la ingeniería de la formación, nos ofrece diferentes herramientas para poder describir detalladamente funciones y tareas de un colectivo o ámbito profesional, definir las competencias necesarias para ejercerlas, planificar las acciones para introducir elementos correctores y, por último, establecer los mecanismos para evaluar el correcto cumplimiento del desempeño.

En este caso hemos expuesto el método de perfiles profesionales como un instrumento contrastado para el diagnóstico de necesidades formativas, aplicado al ámbito profesional de los jueces, y el modelo de gestión por competencias para la definición de los objetivos de los programas formativos de capacitación inicial. Somos conscientes que todavía queda camino por recorrer y que hemos de ser capaces, en un futuro próximo, de poder evaluar y certificar las calificaciones y el desempeño profesional de nuestros jueces, y así cerrar el círculo de la planificación estratégica del modelo de gestión por competencias (BERTRAND, 2000).

Es cierto que existe la tendencia a considerar la formación como el remedio a los males que aquejan a la administración de justicia en general y a los jueces en particular. En España la credibilidad del funcionamiento de los Tribunales de Justicia recibe un suspenso con una puntuación de 4.1, cifra que se ubica por de bajo del resto de administraciones públicas estudiadas, considerándose la puntuación media en una escala del 0 al 10 (TOHARIA CORTEZ, 2005). Como dice Gómez (GÓMEZ MARTÍNEZ, 2001). *Ni la falta de formación es el origen de todos los males ni una formación adecuada arregla todo. Del mismo modo, la formación de los jueces es una contribución sólo parcial a una justicia de calidad [...]*, pero indiscutiblemente no deja de ser una contribución.

NOTAS

- 1 La implantación del Espacio Europeo de Educación Superior tendrá, mediante la *Declaración de la Sorbona* (1998) y refrendada por la firma de la *Declaración de Bolonia* (1999), en los próximos años y antes del 2010, una incidencia sobre las diferentes profesiones jurídicas en los diferentes países europeos, ya que ésta afectará directamente sobre la homogenización de los sistemas de acceso, a los planes de estudios de las universidades y los requisitos para el ejercicio profesional. Necesariamente, el Consejo General del Poder Judicial, el Ministerio de Justicia y el Consejo General de la Abogacía, por ejemplo, ya están trabajando en esta línea.
- 2 Como ejemplo de esta afirmación, veamos un párrafo extraído de las conclusiones del "Curso sobre Política de Selección de Jueces", celebrado a primeros de octubre de este año 2007, organizado por el Servicio de Formación Continua del CGPJ en Madrid: *Se trata de seleccionar a un juez que ingresa sin condicionantes ajenos a su propia capacidad y que merece su designación por reunir cualidades como la independencia y*

neutralidad con las partes en relación con el proceso, fiel guardián de los valores y principios constitucionales; habilidades no operativas para decidir prudencialmente motivando sus resoluciones con lógica y claridad; con pericia y temperamento para ejercer la jurisdicción.

- 3 40 PREGUNTAS SOBRE COMPETENCIA LABORAL. Organización Internacional del Trabajo. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR). Fuente consultada: <http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/vii.htm>
- 4 El estudio del Perfil de Competencias de los Jueces de Primera Instancia e Instrucción se llevó a cabo por Rafael Folk Gilsanz y Gloria Sánchez Roca de la empresa Xarxa Consultores, por encargo del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya.
- 5 Los datos que aquí se presentan son la media de los datos acumulados de los Jueces en Prácticas que han pasado por la Escuela Judicial desde la 48ª a la 59ª Promoción, es decir, 12 promociones con un total de 1896 alumnos.

REFERÊNCIAS

- ARNAIZ SAIZ, Alejandro. *La reforma del acceso a la carrera judicial en España: algunas propuestas*. Madrid: Fundación Alternativas, 2007. Disponível em: <<http://www.almendron.com/politica/pdf/2007/8995.pdf>>. Acesso em: 17 maio. 2008.
- BERTRAND, Olivier. *Avaliação e certificação de competências e qualificações profissionais*. Brasília: UNESCO/IIPE, 2005. 114 p. Título original: Evaluación y certificación de competencias y calificaciones profesionales.
- CANQUIZ RINCON, Liliana del Valle; FERRER CARRASQUERO, Susan Mc Laime. *Tendencias en el diseño de perfiles profesionales*. ED Maracaibo, v. 10, n.1, p.46-57, abr. 2003. ISSN 1315-4079. Ponencia presentada en la V Región de Currículo da Universidad de Zulia, Caracas, Venezuela.
- EDWARDS, J. (1983). Manpower planning. In: BURACK, E. H. *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación estratégica*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 1990.
- FUNDACIÓN CHILE. *Identificación de competencias laborales a través del análisis funcional*. Documento de Trabajo, elaborado por el Área de Formación y Capacitación para el Trabajo del Programa de Competencias Laborales, en el marco del Proyecto de Diseño de Módulos de Formación Técnica con Enfoque de Competencias Laborales (MINEDUC-DIVESUP), 2003. Disponível em: <<http://www.dialogolaboral.cl/Conceptos/Competencias%20laborales%20a%20traves%20de%20analisis%20funcional.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2008.
- GÓMEZ MARTÍNEZ, Carlos. Las razones de la formación inicial del juez. *Revista del Poder Judicial*, n. 64, p. 247-270, 2001. ISSN 1139-2819.
- LLORENS GUMBAU, Susana. Detección de necesidades formativas: una clasificación de instrumentos. In: JORNADES DE FOMENT DE LA INVESTIGACIÓ, 2., Castelló, 1997. [Anais...]. Madrid: Universidad Jaime I, 1997.
- ORTUÑO MUÑOZ, P. Configuración de la fase de prácticas tuteladas en la estructura general de la formación inicial. In: JORNADAS DE FORMACIÓN CONTINUA PARA
- RALLO AYEZCUREN, M. (2007). Seminario "La Docencia en la Fase de la Formación Inicial en la Escuela Judicial del CGPJ". Grupo de Trabajo n. 1 sobre Objetivos Formativos. 25 al 27 de junio de 2007. Barcelona (España).
- TOHARIA CORTÉS, José Juan. *Opinión pública y justicia: la imagen de la justicia en la sociedad española*. Madrid: Consejo General del Poder Judicial, 2001. 171 p.
- TUTORES JUECES DE 1ª INSTANCIA, Barcelona, 2008. *Ponència apresentada en las Jornadas...* Barcelona: [s.n.], 2008.
- VIDAL ANDREU, Guillem. Jueces sobradamente preparados. *El País*, Cataluña, 16 jan. 2006. Disponível em: <http://www.elpais.com/articulo/cataluna/Jueces/sobradamente/preparados/elpepiautcat/20060116elpcat_8/Tes/>. Acesso em: 17 mar. 2008

Artigo recebido em 4/7/2008.

Andreu Estela Barnet é chefe de la Unidad de Relaciones Externas e Institucionales Escuela Judicial del CGPJ de España.