

**Programa de Democracia
Más Justicia**



C. A. López 1354 - (59521) 420.182 / 482.692 - cej@cej.org.py - www.cej.org.py

Informe Final

“Retos y desafíos en la formación de formadores Judiciales”

**Consultora: Ines Marensi
Agosto, 2012**

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FORMADORES

La Capacitación judicial: “Los desafíos en la formación de formadores judiciales.”

Asunción, 09 de agosto de 2012

INFORME

Retos y Desafíos para la formación de capacitadores judiciales, en el marco de un Modelo por Competencias

Para comenzar a desarrollar el informe, es importante poner en común la siguiente premisa:

La capacitación por competencias, de la que tanto se habla actualmente, implica para nuestra cultura educativa judicial un profundo cambio de modelo, o mejor “paradigma”: lo que estábamos acostumbrados a considerar una “buena capacitación” o un “buen capacitador” dejará de serlo. Lo aprendido respecto de nuestros propios roles (como capacitadores, como participantes y como Centro o Escuela Judicial) ya no servirá para funcionar exitosamente. Se trata entonces de una empresa que supera en mucho la mera renovación metodológica o el diseño de un currículum diferente

Podríamos decir entonces que el principal *reto* para un Centro de Entrenamiento Judicial es superar el plano discursivo e instalar este modelo con todo lo que ello implica y el *desafío* será evitar que en un futuro reconozcamos que solo se trató de una moda pedagógica.

Para argumentar un poco más acerca del cambio aludido, conviene que hagamos un poco de historia y utilicemos algunos ejemplos para ilustrar los alcances de la tarea de cambiar de modelo de capacitación

Hasta hace aproximadamente una décadas atrás, el modelo de capacitación judicial implementado por las Escuelas –y que se pretende abandonar-, con sus más y sus menos, resultaba exitoso. En otras palabras, la escuela salía victoriosa al momento de ser evaluada: entre lo que se esperaba de ella y lo que ofrecía no había prácticamente ninguna brecha. Y si bien hubo críticas y propuestas de reformas, las mismas hacían foco en algún aspecto puntual del modelo: si hay que evaluar o no, si debe ser obligatoria o no, si debe atarse la capacitación con la carrera judicial, etc.

Se esperaba que la escuela o centro de capacitación aportara a los participantes conocimientos actualizados, novedosos acerca de algún tema de interés jurídico. También se esperaba que, además de sus conocimientos académicos, el capacitador demostrara habilidades comunicacionales y cierto manejo de grupos, a fin de que la actividad resultara dinámica y menos “magistral”. Si todo esto se acompañaba de un rico café y un lugar confortable, el éxito de la capacitación estaba garantizado.

Instalar este modelo, que a simple vista parece muy básico, no fue sencillo, pues en muchos casos se partía de preconceptos tales como “Yo ya soy juez, por lo tanto qué me van a enseñar! También los obstáculos provenían de los propios capacitadores –casi siempre convocados por su trayectoria en el ámbito universitario-, quienes resistían las metodologías participativas al considerar una pérdida de tiempo todo aquello que no fuera exponer sus conocimientos.

Vale destacar entonces los esfuerzos de las escuelas por instalar un modelo cuyas ideas-fuerza pueden sintetizarse en a) lo que se enseña en las universidades no alcanza para el desempeño del rol judicial y b) para ser un buen docente en el ámbito de las organizaciones laborales no alcanza con saber mucho de un tema.

Claro que estos logros se vieron reforzados –ayudados- por la propia crisis de la enseñanza universitaria, por la complejidad creciente de las demandas sociales hacia el poder judicial y por la explosión de conocimientos cada vez más sofisticados en las distintas disciplinas del saber. Se hacía cada vez más difícil para un juez sostener que no necesitaba aprender más y para los docentes escudarse en su trayectoria universitaria.

Con todo, podemos afirmar el modelo de capacitación se instaló. Se convirtió así en un know how compartido y apreciado por todos los actores involucrados en el proceso de capacitación: responsables de las escuelas, docentes y destinatarios de la capacitación. Y lo aprendieron porque este modelo generó incentivos positivos para todos. Veamos.

La escuela aprendió que para ser exitosa debía seleccionar temas de interés y de actualidad que respondieran a las inquietudes de los operadores; a seleccionar cuidadosamente a sus docentes en función de sus credenciales académicas y sus cualidades como comunicador grupal. La clase magistral, entendida como un docente que desde la tarima expone largamente el tema, resultaba una actividad poco atractiva para los destinatarios. Aprendió además que para que los capacitadores superaran la exposición como única metodología de enseñanza, debía ofrecer un curso de Formación de Capacitadores. Allí se muestra a los docentes la importancia de las metodologías grupales y con ello lograr que los participantes se sintieran involucrados en el proceso de capacitación, etc. En otras palabras, en estos cursos la escuela se encarga de hacer saber a sus docentes qué se espera de ellos para lograr el éxito de la capacitación.

Los participantes aprendieron que una buena actividad de capacitación requería de un buen docente, que dispusiera de información superior a la que ellos disponían, que además ofreciera actividades en las que ellos pudieran expresar sus puntos de vista, discutir, intercambiar información. En otras palabras, los operadores de la institución judicial aprendieron qué se espera de ellos y a qué se someten cuando asisten a una capacitación. Se trata de un espacio grato, donde por lo general, no se ven expuestos ni exigidos a hacer cosas que los desafíen o los pongan en crisis. Si todo esto se cumple según lo esperado, entonces evalúan positivamente a la actividad, a la escuela y al docente.

Los docentes aprendieron que para ser un buen capacitador de la escuela judicial deben poseer credenciales académicas sobre el tema a enseñar y deben incluir en sus clases actividades que permitan a los participantes trabajar en grupos, intercambiar ideas y expresar sus opiniones sobre el tema. En tanto esto ocurra, serán bien evaluados y es muy probable que continúen siendo convocados por la Escuela para futuras actividades.

Todo este modelo está sustentado y generado por un criterio de evaluación de resultados consecuente: el cuestionario de satisfacción de los participantes, a través del cual se evalúa al docente, a la actividad y al centro de capacitación. El sistema se retroalimenta a partir del procesamiento de estos datos.

Si un docente no es bien evaluado, probablemente deje de ser convocado para futuras actividades, lo que implica para el docente un descrédito y un ingreso económico que pierde.

Si los participantes no se sienten gratificados por la capacitación recibida, es muy probable que dejen de asistir a futuras actividades y evalúen pobremente la actividad organizada por la escuela

Si la escuela no puede demostrar a las autoridades y en particular a quienes aportan los recursos económicos, que sus actividades obtienen puntajes satisfactorios, y si además el comentario informal entre los operadores judiciales es negativo, verá muy reducida su capacidad de acción y su reconocimiento en la institución

En síntesis, el modelo funciona porque todos saben qué tienen que hacer, qué se espera de cada cuál, cómo serán evaluados, qué es lo que está bien y qué está mal en este contexto y han aprendido, debido a la existencia de algunas experiencias disfuncionales, cuáles son las consecuencias de obrar fuera de los márgenes del modelo.

Las competencias

Afortunadamente, desde hace unos años el modelo descripto está siendo fuertemente cuestionado. Al menos desde el discurso, hay muchas voces que se alzan para señalar que la capacitación así concebida no ayuda a mejorar el sistema de justicia. En el mejor de los casos, logramos operadores que saben más sobre algún tema pero que no cambian las prácticas de trabajo. La capacitación no tiene ningún impacto en el hacer institucional. Los problemas siguen existiendo a pesar de los buenos cursos impartidos por las escuelas.

Aparece así una nueva preocupación para la escuela: generar espacios en los que los participantes aprendan a hacer lo que luego el puesto de trabajo les exigirá que hagan: los operadores no sólo deben ser capaces de dominar un tema, sino de resolver tareas prácticas en el propio contexto laboral. Aparece el discurso de las “competencias”.

Organizar una actividad de capacitación por competencias, enseñar competencias y aprender competencias plantea para la escuela, los docentes y los participantes un cambio profundo de paradigma (modelo). Lo que debo hacer, los objetivos que persigo, la manera de evaluar los logros, lo que se espera de cada actor en este proceso cambia radicalmente.

El problema es que este nuevo discurso de las competencias -que a todos seduce-, se pretende montar sobre las estructuras formales y mentales del modelo anterior. Y esto difícilmente llegue a buen puerto. Todo el escenario pedagógico e institucional de la capacitación judicial sigue armado para enseñar temas y no para generar competencias

Veamos la siguiente situación

Supongamos una posible competencia: elaborar la sentencia interpretando adecuadamente la ley aplicable y la justicia del caso, justificando lógicamente el razonamiento seguido y atendiendo a las formalidades requeridas

Si el curso se basa en desarrollar u optimizar esta competencia en el juez, será necesario, en principio, descomponer ese enunciado en una serie de tareas básicas, de manera que puedan ser practicadas y corregidas tantas veces como sea necesario para arribar a un producto aceptable en función del estándar requerido para aprobar el curso.

Queda claro que para entrenar una competencia el participante a un curso tendrá que hacer y volver a hacer los ejercicios propuestos tantas veces como sea necesario, según las correcciones y las sugerencias del capacitador. Es trabajoso, pero al final del curso, el participante se llevará varios resultados: uno, una sentencia analizada y elaborada críticamente que le servirá como “imagen” o guía para su desempeño. Otro resultado es haber tenido la oportunidad de equivocarse, de darse cuenta del error gracias a la supervisión del capacitador, e incluso del grupo de pares, y haber podido corregir su trabajo de manera de alcanzar las exigencias para aprobar el curso, pero por sobre todo para estar a la altura de las exigencias de rol institucional.

Ahora bien, dado el “meta” aprendizaje organizacional instalado (o sea, el modelo aprendido sobre capacitación judicial) es muy posible que esta actividad no le resulte grata al participante y sienta que le han pedido que haga algo que no se acostumbra hacer en las actividades de capacitación. Es probable que evalúe poco satisfactorio el curso y que no lo encontremos en una futura actividad de capacitación.

Respecto del docente, queda claro que no agota su tarea con exponer un tema y generar sobre el mismo una discusión grupal. El momento clave de “exposición” del docente si hablamos de enseñar competencias tiene lugar cuando corrige, aclara, aporta información para iluminar la práctica y guiar a los participantes hacia el producto esperado.

Se trata de un espacio mucho menos seguro para el docente pues enseñar una práctica demanda habilidades y estrategias muy diferentes a las de un buen expositor. Y en particular porque obliga al docente a marcar errores, cuestión que no siempre se sabe hacer y casi nunca es bien recibida. Posiblemente el docente sienta que él no vino al curso para esto, no encuentre grata su tarea, sienta que será pobremente calificado por los alumnos. Y entonces pueden ocurrir dos cosas: o bien deja de ser capacitador (al menos hasta que esta moda pase) o bien, en el próximo curso hace lo que él sabe hacer y que por tanto tiempo le generó gratificaciones.

Esto que presentamos muy esquemáticamente intenta poner en evidencia los riesgos de pretender instalar un nuevo modelo de capacitación modificando solo una de las variables involucradas, ya sea la propuesta curricular o el diseño un curso.

Instalar un discurso, en este caso el de las competencias, no es poco pero es apenas el primer paso. Son muchos los mecanismos de trabajo que deben modificarse y sofisticarse al interior de un Centro de Entrenamiento para poder basar su oferta en la enseñanza de competencias para el puesto de trabajo. Es necesario generar un escenario

institucional en el que aprender competencias tenga incentivos positivos para los involucrados.

Rápidamente, podemos mencionar algunos de los aspectos del proceso de capacitación que deberán repensarse:

- generar un escenario institucional en el que aprender competencias tenga incentivos positivos para los involucrados.
- La detección de competencias y su definición operativa. (Un error común es plantear competencias tan generales, abstractas y ambiciosas que finalmente no sirven para orientar la tarea de capacitación, más bien la desaniman.)
- El diseño de las actividades de capacitación (el programa)
- La selección de los materiales/casos con los que se trabajará en el curso (fallos, otras resoluciones, videos, simulaciones) y su elaboración para fines didácticos
- La evaluación de la capacitación
- La selección de los capacitadores
- La formación de los capacitadores en el modelo basado en competencias

Teniendo en cuenta el objeto de mi trabajo, a continuación desarrollaré los últimos dos puntos del listado anterior.

La selección de los capacitadores.

En este campo, unos de los problemas que inicialmente se plantea es ¿cuál es el perfil del capacitador? Tal como tradicionalmente se aborda esta cuestión, resulta ser una pregunta muy poco operativa para guiar la tarea del Centro. Se responde a partir de cualidades abstractas, políticamente correctas, ideales y de escasa posibilidad de comprobación.

Un Centro que encare la tarea de seleccionar operadores para desempeñarse como capacitadores en un programa por competencias debe, en principio, formularse las siguientes preguntas: ¿cuáles son los requisitos que debe cumplimentar el operador judicial que desee ser capacitador? y ¿cómo verificaré tales requisitos? Veamos:

Requisitos básicos

Para responder conviene volver al ejemplo del curso que se desarrolla sobre la siguiente competencia: *elaborar la sentencia interpretando adecuadamente la ley aplicable y la justicia del caso, justificando lógicamente el razonamiento seguido y atendiendo a las formalidades*

No hay ninguna duda que el capacitador debe ser un juez que haga sentencias que respondan a las condiciones indicadas en el enunciado de la competencias. Y aquí tenemos el primer y más importante requisito para ser capacitador:

- *Experiencia práctica en el campo del quehacer judicial que se pretende enseñar*

Pero también será importante contextualizar dicha competencia Porque a la hora de seleccionar un capacitador importa tanto que dicte una buena sentencia pero también que dicte más de una por año! Y aquí aparece el segundo requisito

- *Estándar promedio de producción en su juzgado*

La cualidad profesional de quien se desempeñará como capacitador -entendiendo por ello aspectos de responsabilidad, de trato, de seriedad- es sin duda una condición que el Centro no puede descuidar

- *Reconocimiento profesional positivo en el medio laboral en el que se desempeña*

Partiendo que el dominio de una competencia supera el mero saber hacer mecánica o rutinariamente, es necesario que el futuro capacitador pueda soportar su hacer en una argumentación jurídica adecuada. Y entonces, tenemos el cuarto requisito

- *Conocimientos actualizados respecto de la temática que sirve de base a la competencia a enseñar*

Ahora vayamos a la segunda pregunta: ¿cómo verificaré tales requisitos?

El Centro dispone de variadas fuentes de información para verificar los requisitos aludidos.

- Documentación elaborada por el operador que permita analizar su desempeño (resoluciones, sentencias, registro de audio y/o filmación de audiencias, observación in situ de audiencias)
- Información estadística respecto de funcionamiento del juzgado
- Entrevistas y consultas a colegas, colegio de abogados, asociación de magistrados, asociación de fiscales, etc
- Entrevista personal con el interesado
- Examen de contenidos jurídicos básicos

Como resulta evidente, se ha omitido de los requisitos básicos el referido a las credenciales académicas de posgrado y al desempeño del operador como docente universitario. Y esto no es casual ya que otro problema que plantea la selección de los docentes, sobre todo en un modelo basado en competencias, es la sobrevaloración dichos requisitos, al punto que en muchos casos figuran como único aspecto a considerar para ser capacitador en el ámbito judicial.

En muchas ocasiones, esto resulta más un problema que una ventaja porque implica que estos docentes deben desaprender un modelo muy arraigado de cómo se enseña. Por lo tanto es una doble tarea para el centro de entrenamiento. Por otro lado, dado el consenso que existe respecto a la crisis de la enseñanza universitaria, resulta paradójico que se otorgue tanta credibilidad a la trayectoria como docente universitario a la hora de buscar el mejor capacitador. En tal sentido, se sugiere que este requisito no resulte excluyente a la hora de seleccionar a los capacitadores del Centro

Otras observaciones y sugerencias respecto del proceso de selección de capacitadores

- El plantel fijo de capacitadores

El plantel fijo y predeterminado de capacitadores responde más a un modelo de capacitación por temas que por competencias. En todo caso, un plantel con cierta estabilidad puede resultar funcional para un proyecto de formación inicial para el puesto de trabajo, destinado a los noveles jueces. Pero de ninguna manera se ajusta a las exigencias que plantea la capacitación continua pues vuelve muy poco versátil el diseño de capacitación necesaria

- El recambio del plantel docente

Vinculado al punto anterior, identificamos como un problema la falta o al menos la lentitud con la que se recambian los planteles docentes. Sea que la escuela cuente con un plantel fijo o no, lo cierto es que en el ámbito de la capacitación judicial, resulta que los capacitadores son siempre los mismos. Esto no es un problema, en tanto contemos con buenos capacitadores, pero nos invita a pensar mecanismos para que el Centro de entrenamiento se ocupe de identificar posibles futuros candidatos a capacitadores y encuentre alguna oportunidad de integrarlos a las actividades con algún rol auxiliar.

- El “contrato” entre la escuela y el capacitador

Otro problema es la escasa o nula definición de los términos de referencia que enmarcan el “contrato” entre la escuela y el capacitador. El Centro de entrenamiento debe, al momento de seleccionar a los docentes, comunicar claramente cuáles son las exigencias de la tarea además del honorario que se le abonará por la misma. Al hablar de exigencias nos referimos al tiempo y la tarea que insuma el dictado del curso en sí, pero también la disponibilidad para la tarea de preparación del curso y de su posterior evaluación y mejora.

- Red de capacitadores locales

Otro aspecto que debe considerar el centro a la hora de seleccionar capacitadores es diversificar el lugar de origen de los mismos. Esto le permite al Centro contar con referentes clave en distintas regiones del país que puedan a su vez, aportar y dar respuesta a necesidades de capacitación locales.

- Convocatorias abiertas al interior de la institución judicial

Otro aspecto a considerar por el Centro es la posibilidad de generar convocatorias al interior de la institución que invite a postular bajo los requisitos ya vistos, a operadores que deseen desempeñarse como capacitadores en un determinado programa. Esto resulta un mecanismo muy potente para motivar a los operadores y transmitir una señal de apertura desde el Centro

Por último, es conveniente que el Centro disponga de la posibilidad de contratar (tercerizar) un servicio de capacitación cuando el know how a transmitir no se disponga en la propia institución. La tarea del Centro se centrará en este caso en el proceso de evaluación de los postulantes y su posterior control

La formación de los capacitadores en el modelo basado en competencias

Como vimos, si la decisión del Centro es capacitar por competencias, la formación de los capacitadores debe estar alineada con este modelo pedagógico. Esto implica enriquecer la clásica actividad de formación de formadores, caracterizadas básicamente por las siguientes notas:

- UN curso
- Intensivo pero breve (de dos a tres días promedio)
- Destinado a quienes ya han sido designados docentes
- A cargo de un pedagogo, psicopedagogo o profesión similar
- Se analiza el rol del capacitador y del “capacitando” adulto
- Se imparten contenidos de corte metodológico- didáctico y de dinámica grupal,
- Incluye algún ejercicio práctico en grupos (planificación de una clase) y ocasionalmente, un espacio para una breve simulación del rol.

Este enfoque tiene sentido en el modelo de capacitación por temas, pero no resulta funcional para entrenar a los capacitadores que estará a cargo de enseñar competencias.

- **El programa de entrenamiento para los capacitadores**

El programa de entrenamiento para los capacitadores, en el marco de un programa por competencias debe incluir una serie de acciones o módulos que no se agotan necesariamente en un curso. Sin que el siguiente listado resulte exhaustivo, mencionamos los siguientes módulos:

Un primer módulo, de introducción al rol, está destinado básicamente a inculcar un modelo de docente-entrenador a partir de imágenes que perfilen este rol. Por ejemplo a través de proyección de escenas de películas seleccionadas a tal fin.

Un segundo módulo en el cual el docente a cargo de la capacitación de formadores entrena a los participantes en la tarea de planificar una clase. En este espacio de capacitación, los participantes vivencian, desde el rol de “entrenados”, los pasos y metodologías que utiliza el docente para trabajar con ellos la tarea solicitada: ensayo y error; oportunidad y forma de hacer devoluciones, correcciones y sugerencias, formulación de preguntas que inviten a la reflexión sobre la práctica.

Otra módulo de este proceso de capacitación para los formadores debe estar destinado a la elaboración de materiales y ejercicios prácticos que utilizarán en sus cursos. La elaboración correcta de consignas, la complejidad gradual de los materiales a utilizar, etc.

Otro módulo debe estar destinado a las demostraciones y simulaciones del rol por parte de los capacitadores en formación.

- **Observación y seguimiento del desempeño de los capacitadores**

El proceso de formación de capacitadores debe complementarse con observaciones de las actividades de capacitación por parte del personal especializado del Centro de Entrenamiento. Incluso, en la medida de lo posible, puede filmarse parte de las actividades. Esta tarea debe incluir una devolución posterior al capacitador por parte del observador.

La estrategia del Centro debe contemplar encuentros de seguimiento de los capacitadores (semestrales o anuales) a fin de poner en común resultados logrados, problemas emergentes, experiencias vividas y actualización sobre aspectos vinculados a la capacitación judicial.