

**X ASAMBLEA GENERAL DE LA RED DE
CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO PÚBLICO
IBEROAMERICANO (RECAMPI)**

**Compendio de mejores prácticas en
formación inicial del Fiscal
Iberoamericano**

DOCUMENTO MARCO DE TRABAJO

CENTRO DE ESTUDIOS JURÍDICOS (CEJ)
C/ Juan del Rosal, 2 – 28040 (MADRID)

Abril 2015







ÍNDICE

Introducción: Presentación y objetivos de la guía de buenas prácticas.....	4
Título I: Ámbito de aplicación y objetivos de la formación inicial y del programa de formación	8
• Capítulo 1: Valores comunes	8
• Capítulo 2: Principios fundamentales	10
• Capítulo 3: Objetivos del programa de formación ..	11
• Capítulo 4: Competencias	13
Título II: Estrategia de formación y metodología... ..	18
• Capítulo 1: Consideraciones generales	18
• Capítulo 2: Diseño de las sesiones de formación	21
• Capítulo 3: Métodos de formación	23
Título III: Formadores	40
Capítulo 1: Perfil del formador	40
Capítulo 2: Contratación de formadores	43
Capítulo 3: Evaluación de formadores y programas de formación.....	47
Suscripción del Compendio de mejores prácticas en formación inicial del Fiscal Iberoamericano	56



Introducción: Presentación y objetivos de la guía de buenas prácticas.

La siguiente Guía es el resultado del trabajo realizado por los representantes de los Centros de Capacitación de la Comunidad Iberoamericana que tiene lugar en la X Asamblea de RECAMPI celebrada en Madrid (España) en abril del 2015.

En consonancia con los objetivos que marca el acta fundacional de RECAMPI, los centros que capacitación que se reunieron elaboran este manual de buenas prácticas a fin de promover la cultura de cooperación e intensificar la tradición del intercambio de conocimientos y experiencias en el ámbito de la formación judicial. Las actividades previstas en este manual se centran en el refuerzo del aprendizaje mutuo, el trabajo en equipo, la confianza, la mejora de la movilidad, así en como el intercambio de experiencias y conocimientos. Por consiguiente, el proyecto brindará a otras escuelas o centros de capacitación la oportunidad de aumentar sus conocimientos, habilidades y competencias, así como de ampliar la cooperación entre las instituciones de formación judicial.

Para mejorar la calidad y realzar el atractivo, la Guía ayudará a los socios, así como a otros organismos de formación judicial, a diseñar su currículo de formación inicial de forma más efectiva, prestando especial atención a la dimensión iberoamericana y al respeto a los derechos humanos. A través de su difusión, la Guía también será útil para otras instituciones de formación profesional que impulsen acciones para llevar a cabo proyectos de asociación con el fin de elaborar iniciativas conjuntas.

La era de la globalización y la tecnología tiene una repercusión considerable en las vidas de las personas, comunidades y sociedades del mundo. Dentro de este rápido proceso de evolución, los sistemas jurídicos y judiciales de los Estados también están siendo testigos de cambios rápidos de una magnitud sin precedentes. Por lo tanto, los Estados están reflexionando sobre las distintas formas de reformar sus sistemas de justicia con el fin de garantizar el pleno respeto a



los derechos y libertades de todos sus miembros sin discriminación alguna. La calidad de la justicia y el logro de alcanzar cuotas de excelencia profesional son una exigencia que viene marcada por la sociedad actual.

Los esfuerzos realizados para lograr este objetivo suelen dar lugar a nuevas leyes o modificaciones de leyes ya existentes, entre otras cuestiones. Como principales actores del ámbito judicial, los fiscales desempeñan un papel principal en el proceso. Deberían poseer el conocimiento necesario para mantenerse al corriente de los cambios, así como las capacidades necesarias para adaptarse a los nuevos desarrollos. Desde esta perspectiva, la formación inicial se está convirtiendo en una fase esencial del desarrollo profesional y personal de los jueces y fiscales antes de comenzar su carrera.

Con el fin de superar las dificultades de la profesión y preparar a los jueces y fiscales para desempeñar debidamente sus funciones en un ámbito tan complejo, se deberían diseñar las estrategias de formación iniciales de forma que abarquen una amplia gama de cursos que permitan mejorar su capacitación.

Los esfuerzos individuales de las instituciones de formación judicial a veces se enfrentan a dificultades a la hora de conseguir los objetivos y obtener los resultados deseados debido a los retos inherentes a la naturaleza de la formación. Esta guía bajo la cobertura de RECAMPI sirve de contenido mínimo y sugiere unas pautas a seguir para realizar unos contenidos formativos.

Por lo tanto, cada vez es más importante promover la cooperación entre instituciones homólogas de Iberoamérica y el mundo.

El principal motivo para llevar a cabo esta guía es la celebración de la X Asamblea de RECAMPI y la asunción por las escuelas y centros de formación de la creciente necesidad de fomentar la cooperación en el ámbito de la formación inicial. La creencia común de los socios en los beneficios del intercambio de conocimientos y experiencias fue el punto de partida para desarrollar esta Guía, que refleja la necesidad de crear un



enfoque común relativo a los principios fundamentales de la formación inicial.

Los objetivos del proyecto, tales como la creación de un espacio para compartir conocimientos y experiencias, el fortalecimiento del aprendizaje mutuo, la cooperación y la movilidad, así como la internalización de la dimensión europea y los derechos humanos en los programas de formación son resultados alentadores para lograr una mayor intensidad en la cooperación iberoamericana.

El desarrollo de un documento de orientación conjunto sobre la formación inicial será un avance concreto para todos los organismos de formación judicial en Iberoamérica a fin de establecer una mayor cooperación y diseñar programas de formación inicial más eficaces para fiscales.

Los socios desean que, con el fin de mejorar la calidad y aumentar el atractivo de la formación inicial, la Guía sea de utilidad para los socios, así como para otros organismos de formación judicial a la hora de diseñar sus currículos de manera más eficaz, teniendo en cuenta la importancia de la dimensión europea. Los socios consideran que la Guía puede alentar a otras instituciones de formación profesional a llevar a cabo proyectos de asociación.

Si bien los sistemas de formación inicial difieren en los Estados unos de otros en muchos aspectos, los socios de RECAMPI compartieron la idea de que también hay muchos puntos en común que deberían resaltarse. Por lo tanto, en vez de ilustrar un único tipo de formación inicial, recopilaron y debatieron sobre conocimientos, experiencias e ideas de cada socio, así como sobre documentos/recomendaciones elaboradas por organismos internacionales (p. ej. RECAMPI; la Comisión Europea, Red europea de formación judicial, el Consejo Consultivo de Jueces Europeos, la Red europea de Consejos del Poder Judicial, etc.) en relación con la formación inicial de jueces y fiscales con el fin de alcanzar conclusiones útiles y prácticas esenciales para la formación inicial.

La Guía se compone de tres títulos divididos en capítulos. El



primero aborda el ámbito de aplicación y los objetivos de la formación inicial y del programa de formación. En este capítulo se puede encontrar el apartado de valores comunes y principios fundamentales junto con los objetivos del programa de formación inicial, así como con las capacidades y aptitudes esenciales (competencias) que un juez o fiscal debería adquirir durante el proceso de formación inicial.

El segundo título trata sobre la estrategia de formación y metodología. El primer capítulo aborda las consideraciones generales, el segundo y tercero tratan el diseño de las sesiones de formación y métodos de formación, respectivamente, mientras que el último cubre los métodos de evaluación del participante.

El tercer título aborda la cuestión de los formadores. El primer capítulo está dedicado al perfil de los formadores, el segundo trata el procedimiento de contratación del formador y el tercer capítulo cubre la evaluación de formadores y del programa de formación.

Todos los temas incluidos en la Guía se elaboraron a través de los debates que tuvieron lugar en la Asamblea General de RECAMPI y una encuesta previa y datos resultantes del análisis de los cuestionarios.

Tal y como se mencionó anteriormente, la Guía no pretende describir un único modelo de formación inicial. El objetivo de los socios es que este trabajo en común sea un paso más en la investigación y cooperación a fin de mejorar la formación inicial y contribuir a la difusión del conocimiento y experiencias entre las instituciones de formación judicial.

La capacitación no debe ser entendida sólo como un derecho de los Fiscales sino como un deber frente a la sociedad, se configura al modo de garantía del justiciable a recibir un servicio público sujeto a parámetros de calidad en el que las Escuelas y centros de capacitación deben asumir su papel de centros transformadores del talento.



Título I: Ámbito de aplicación y objetivos de la formación inicial y del programa de formación

• Capítulo 1: Valores comunes

Los jueces y los fiscales deben mostrar determinados “valores”. Se considera que estos valores están vinculados con la ética judicial. La primera pregunta es: “¿Cuáles son los valores éticos que desean los jueces y fiscales?” Asimismo, debemos analizar a la sociedad: “¿Qué espera la sociedad de los jueces y fiscales?”

Los valores que la sociedad espera en todos los países democráticos se pueden considerar “valores comunes”. Una vez validados, estos valores se transforman en cualidades.

En relación con el cuestionario que se envió a los participantes de los programas de formación judicial y, en concreto, con la pregunta “¿Qué cualidades fundamentales debe poseer un buen juez/fiscal?” Describa en pocas palabras el perfil del juez o fiscal ideal según su punto de vista; los valores que se enuncian a continuación fueron los más destacados:

- Independencia
- Integridad
- Imparcialidad
- Lealtad

Estos valores reflejan las ideas principales relativas al perfil deseado por los jueces y fiscales. Por lo tanto, la formación inicial se centra, en primer lugar y sobre todo, en el aprendizaje y desarrollo del comportamiento apropiado incorporando estos valores, tal y como la sociedad espera de jueces y fiscales.

2. Los valores y cualidades anteriormente mencionados sugeridos por los participantes de programas de formación judicial están en consonancia con los valores descritos en los informes del grupo de trabajo de la Red Europea de Consejos de Justicia (RECJ) sobre deontología judicial¹ y el Manifiesto de Caracas sobre el perfil del Fiscal iberoamericano del 2013.

¹ RECJ – Informe sobre Deontología Judicial 2008-2009 e Informe sobre Deontología Judicial 2009-2010.



A este respecto también se puede hablar de “valores comunes” teniendo en cuenta los Principios de Bangalore sobre la conducta judicial de 2002).

3. Se puede realizar una breve explicación de estos valores comunes tal y como sigue²:

3.1. La independencia significa que un fiscal trabaja dentro de un marco jerárquico y tiene que tener en cuenta las opiniones de sus superiores pero no deberá prestar atención a otro tipo de influencias externas.

3.2. La integridad es esencial para el desempeño de las funciones judiciales.

Los jueces y fiscales deberán garantizar que su conducta sea intachable a los ojos de un observador razonable.

La integridad implica dos deberes distintos: el deber de la honradez y el de la dignidad y el honor.

El deber de la honradez implica que el juez y el fiscal deberán rechazar cualquier comportamiento inadecuado y no solo los comportamientos sancionados por la ley.

El deber de la dignidad y el honor significa que el juez y el fiscal deberán respetar la integridad individual y actuar estrictamente dentro del marco de la ley. La cortesía y la honradez intelectual regirán las relaciones con todos los profesionales de la justicia y con las partes. El honor también exige que el juez y el fiscal velen por no poner en entredicho la imagen pública del sistema judicial.

3.3. La imparcialidad del Fiscal se entiende como la ausencia de cualquier prejuicio o idea preconcebida en el ejercicio de sus funciones. El fiscal representa a la sociedad y al interés público. Por lo tanto, debe ser imparcial en el sentido mencionado anteriormente.

3.4. La lealtad es el valor de mostrar, normalmente prestando juramento, que uno se compromete con el Estado de Derecho.

² RECJ – Informe sobre Deontología Judicial 2009-2010.



El deber de la lealtad implica dos conceptos: por un lado, el deber de ejercer las facultades que se le otorgan y, por el otro, la prohibición de extralimitarse.

4. Cabe también señalar que otros informes procedentes de distintos institutos del mundo se han centrado en los mismos valores, como por ejemplo, la Comisión Internacional de Juristas (Ginebra, Suiza 2004) en "Principios Internacionales sobre la Independencia y Responsabilidad de Jueces, Abogados y Fiscales", así como el Consejo Judicial canadiense en 2004 en "Principios Éticos para Jueces".

• **Capítulo 2: Principios fundamentales**

Los programas de formación inicial deberían reflejar los valores comunes anteriormente mencionados y que deberían incluirse en los principios fundamentales de la formación.

Con respecto a éstos últimos, se podrá hacer alusión a las recomendaciones realizadas por los Ministerios Públicos, Fiscalías Generales e instituciones de formación que respondieron a los cuestionarios. En su opinión, los programas de formación deberían centrarse en el conocimiento y en la práctica.

1. Dada la diversidad de sistemas para la formación de Fiscales en Iberoamérica, se pueden realizar las siguientes recomendaciones con respecto a los principios fundamentales de la formación inicial.

1.1. Todos los candidatos seleccionados para las funciones judiciales deberán poseer o adquirir, antes de su toma de posesión, amplios conocimientos jurídicos en ámbitos de Derecho material y procesal nacional e internacional.

1.2. Estos programas prácticos y teóricos no se deberían limitar a las técnicas del ámbito puramente jurídico, sino que deberían incluir también formación ética y otros ámbitos relevantes para la actividad judicial como la gestión de los asuntos y la administración de los tribunales, las tecnologías de la información, los idiomas extranjeros, las ciencias sociales y los modos alternativos de resolución de conflictos, la mediación penal.



- 1.3.** La formación deberá ser plural con el fin de garantizar y de reforzar la apertura de espíritu del fiscal.
- 1.4.** En función de la existencia y de la duración de una experiencia profesional anterior, la formación debería tener una duración acorde a los objetivos estratégicos que fijen cada escuela con el fin de evitar su carácter puramente formal.
- 2.** Finalmente, en relación con los candidatos que llegan directamente de la universidad, es importante que el periodo de formación inicial incluya notables periodos de formación práctica³.

• **Capítulo 3: Objetivos del programa de formación**

Los objetivos del programa de formación deberían integrar todas las necesidades identificadas en el centro de formación/a nivel institucional. Como norma general, deberían abordar todas las competencias de un fiscal en la fase inicial y durante toda su carrera.

Por lo tanto, uno de los objetivos del periodo de formación inicial es exponer a los futuros juez y fiscal la necesidad de una formación continua, dinámica y versátil, como instrumento de mejora de los estándares de excelencia profesional.

En este sentido, el enfoque de la formación inicial no deberá ser solo teórico sino que también deberá ser práctico. El objetivo no es solo incrementar los conocimientos teóricos de los jueces y fiscales más jóvenes sino también enseñarles cómo manejar y poner en práctica la teoría adquirida previamente con el fin de desarrollar las capacidades necesarias.

Por un lado, el objetivo es facilitarles todos los instrumentos necesarios para desarrollarse como jueces y fiscales. Por otro, deberían tener tiempo para reflexionar sobre el papel y posición de los jueces y fiscales dentro del marco de un Estado democrático y de Derecho y debatir sobre ello.

³ Informe n.º 4 del CCJE.



Objetivos prioritarios

1. Fomentar la identidad profesional y facilitar la adquisición de las capacidades necesarias que deban ponerse en práctica en el ejercicio de la profesión.
2. Reconocer el entorno social, político, profesional, económico y cultural en el que el fiscal desempeña sus funciones.
3. Profundizar en las características de la figura del fiscal dentro del marco jurídico y constitucional de cada país, junto con los retos y problemas reales de la profesión que van desempeñar.
4. Asumir las funciones de fiscales de conformidad con los principios jurídicos, así como los valores éticos y deontológicos.
5. Promover la formación en cuestiones relacionadas con la cooperación judicial en materia de legislación civil y penal como un elemento esencial para la construcción de un ámbito judicial iberoamericano y de cooperación internacional en general.

En este marco, los programas de formación se deberían centrar en:

1. Adquirir las competencias necesarias para redactar escritos de acusación, informes, documentos, etc. exigidas para ejercer debidamente las funciones de fiscal.
2. Adquirir las competencias comunicativas pertinentes para intervenir en las audiencias y otras sesiones orales.
3. Aumentar la cooperación internacional a través de actividades como el intercambio de programas, visitas de estudio, estudio de idiomas, etc.
4. Promover el enfoque estratégico del trabajo en grupo para lograr un mejor intercambio de experiencias entre los futuros jueces y fiscales.
5. Promover la relación profesional entre el Fiscal y juez y el resto de empleados judiciales, profesionales jurídicos, ciudadanos y miembros de la sociedad civil a través de actividades específicas de formación.
6. Emplear tecnología moderna, Tecnología de la Información y de las Comunicaciones (TIC) con el fin de



desempeñar sus funciones de forma óptima.

7. Gestionar y controlar situaciones de estrés durante el desarrollo del trabajo profesional.
8. Formar a futuros jueces y fiscales en las técnicas y competencias implicadas en el tratamiento de las causas⁴.
9. Lograr una mayor sensibilización social mediante la comprensión de los diferentes temas que reflejan la complejidad de la vida en sociedad⁵.
10. Integrar el marco legal iberoamericano en el currículo, Esta dimensión podría estar presente en el enfoque de formación y en las actividades que deben desarrollarse durante el periodo de formación inicial.
11. Concienciar a los fiscales de su papel en la promoción activa de una cultura judicial iberoamericana.

• **Capítulo 4: Competencias**

Los Fiscales deben ser competentes en la toma de decisiones. Esta cualidad exige no solo el dominio de los conocimientos jurídicos y técnicos, sino que también exige la capacidad de gestionar las habilidades sociales de forma adecuada. En lo sucesivo, se desarrollará un equilibrio entre las distintas habilidades.

Antes de abordar las competencias que se esperan de un fiscal y aquellas que un centro de estudios judiciales debería mejorar a través del programa de formación inicial, cabe mencionar que se recomienda buscar candidatos que posean un sólido conocimiento jurídico además de las cualidades humanas y personales que les preparan para desarrollar estas competencias en el futuro.

Dependiendo del país, la selección de candidatos se puede evaluar a través de exámenes y exámenes competitivos basados en pruebas orales y escritas, así como a través de las cualificaciones o la acreditación de la experiencia profesional.

⁴ Informe n.º 4 del CCJE.

⁵ Opiniones del Consejo de Europa.



El proceso de formación inicial es un curso de formación profesional que se diferencia de un curso universitario por el uso de conocimientos teóricos para desarrollar las capacidades y competencias necesarias. Por lo tanto, un elevado nivel de conocimientos jurídicos, basado exclusivamente en los méritos académicos, no garantiza que los candidatos tengan las cualidades necesarias para convertirse en buenos jueces o fiscales. Sin entrar en los detalles relativos a las cualidades necesarias para convertirse en un buen juez/fiscal, un candidato también debería cumplir con los siguientes criterios: tener una personalidad equilibrada, una buena capacidad de discernimiento, la capacidad de escuchar e interactuar, así como una capacidad de trabajo notable. Si bien es más difícil evaluar las cualidades personales de un candidato que sus conocimientos académicos, se pueden sugerir diferentes tipos de pruebas en este sentido: entrevistas orales, ejercicios de situación y test de personalidad, etc. que deberán añadirse al comité de selección.

Finalmente, se debería hacer distinción entre las habilidades que se desarrollan durante la formación judicial de las habilidades que se pueden adquirir a través de la práctica profesional. En lo que se refiere a los participantes, se prefieren los términos "capacidad" y "habilidad" en vez de "aptitud".

Sobre la base de la experiencia de los institutos de formación judicial, así como de la reflexión común sobre esta cuestión y los cuestionarios dirigidos a las instituciones, se identificaron 11 competencias fundamentales.

1. Conocimiento y dominio de la ética personal y normas deontológicas

Esta capacidad se refiere a las cualidades morales del fiscal y su comportamiento en el ejercicio de sus funciones, así como en el ámbito privado. Las competencias interpersonales y de comportamiento (competencias sociales) de un juez o un fiscal son las que mantienen el respeto y la confianza en el sistema judicial. La honestidad y honradez se encuentran entre las cualidades más importantes.



Asimismo, el juez o fiscal deberá ser en todo momento imparcial, independiente y objetivo durante el ejercicio de sus funciones. Deberán ser capaces de distanciarse de sus opiniones personales, políticas, religiosas y filosóficas. Además, deberán ser independientes ante las presiones externas y estar accesibles, así como mostrar respeto, cortesía y sensibilidad en sus relaciones con los litigantes y otros compañeros del poder judicial.

Los programas de los cursos de formación deberían incluir debates sobre las normas éticas y los problemas de conducta que afectan a la vida pública y privada.

2. Capacidad para analizar y resumir un caso o expediente

Esta capacidad se encuentra en el núcleo de la profesión de un juez o fiscal. Deberán poseer la capacidad intelectual y profesional para sintetizar las circunstancias y fases del procedimiento de un caso, analizar los motivos y argumentos invocados por las partes en virtud de la legislación aplicable y emitir un dictamen dentro un plazo razonable de tiempo.

3. Capacidad para preparar y dirigir investigaciones, audiencias e interrogatorios de conformidad con los procedimientos contenciosos y el marco legal

Los fiscales deberían dirigir los procedimientos orales mediante la adopción de una postura adecuada. Deberán dominar las técnicas de entrevista, gestionar situaciones difíciles o conflictivas, adaptarse a casos sensibles que impliquen a grupos vulnerables como los menores, ancianos y enfermos mentales, así como escuchar a los litigantes y exponer una decisión. Deberán dirigir debates o audiencias de modo imparcial y de conformidad con el principio de las partes litigantes y las normas procesales aplicables.

4. Adaptabilidad y flexibilidad

El juez o fiscal deberían mantener siempre la perspectiva, adaptarse a situaciones nuevas o inesperadas y adoptar la decisión más adecuada o el comportamiento más apropiado.



Además, deberían ser capaces de adaptarse a los cambios en las condiciones de trabajo.

5. Actitud humana

El juez o fiscal deberán respetar, en todo momento, a las personas y su dignidad. Deberán discernir el enfoque adecuado que haya que adoptar, mostrando empatía, compasión, humildad o autoridad, dependiendo de las circunstancias, de forma que su aplicación del Derecho sea percibida como legítima y justa.

6. Capacidad de escucha

El Fiscal deberán ser capaces de escuchar con receptividad y comprensión. Deberán prestar atención a la presentación de los hechos y argumentos legales formulados por las partes y sus abogados.

7. Capacidad para obtener acuerdos y conciliaciones

Los Fiscales, sin renunciar al ejercicio de la acción penal y al principio de legalidad, , deberían tener la capacidad de promover el diálogo entre las partes con el objetivo de evitar los procedimientos judiciales largos y costosos; esta capacidad está íntimamente relacionada con el buen dominio de las normas deontológicas y procesales. En la mayoría de los sistemas judiciales, la ley promueve que los jueces y fiscales logren la conciliación y reconciliación, en concreto, en las cuestiones familiares, al mismo tiempo que garantizan que no se infrinjan los derechos de ninguna persona durante el proceso.

8. Capacidad para formalizar y exponer fundamentos jurídicos de una resolución y comunicar de forma clara

“Es fundamental que la justicia no se haga, sino que sea reconocida de forma manifiesta e indudable”⁶. En otras palabras, puede que una resolución judicial, a pesar de estar fundamentada sólida y adecuadamente, pierda una gran parte

⁶ Lord Chief Justice Hewart – comentando una decisión sobre la aparente imparcialidad de la justicia en R vs Sussex Justices, 1924.



de su eficacia si no es clara o se malinterpreta transmitiendo así la falsa suposición de que no se ha hecho justicia. La capacidad para hacerse entender de manera adecuada es inherente a la capacidad para aplicar el Estado de Derecho y resolver controversias y conflictos.

9. Concienciación del entorno local, nacional e internacional

Dicha concienciación es un requisito previo fundamental para cualquier cargo judicial, dado que los jueces y fiscales no pueden ignorar ni los cambios sociales que se están llevando a cabo en el entorno ni las consecuencias de sus decisiones sobre el mismo. Como representantes de la autoridad pública, deberán ser plenamente conscientes de las cuestiones económicas y sociales, así como de las políticas públicas aplicadas por autoridades locales, nacionales, intergubernamentales e internacionales.

10. Capacidad de gestión y organización

Enfrentarse a la carga de trabajo de un juez o fiscal exige más que conocimientos jurídicos, buena voluntad y esfuerzo. En un mundo en constante cambio, la capacidad de trabajar con otros como compañeros, socios o subordinados es primordial, dado que un tribunal va más allá de la sala de audiencias. Lo más conveniente sería adquirir una visión de las competencias relacionadas con la toma de decisiones y gestión, el sentido de responsabilidad personal, así como el trabajo en equipo y buenas habilidades interpersonales con la capacidad para motivar a otros e iniciar mejoras en los procesos implementados en el lugar de trabajo. Esto es especialmente cierto dado que los estudios muestran que muchos ciudadanos iberoamericanos no están satisfechos con los plazos de los procedimientos judiciales.

11. Deber, esfuerzo y compromiso para mejorar la confianza pública en el Ministerio Público.

Las expectativas depositadas en el Ministerio Público son elevadas. Las encuestas realizadas por los distintos países relativas a la Eficacia de la Justicia muestran un buen nivel de confianza de los ciudadanos iberoamericanos en los sistemas



judiciales. No obstante, esta confianza debe preservarse a través de esfuerzos y compromisos.

Estas cualidades, estrechamente relacionadas con los valores éticos y las normas deontológicas, pueden parecer naturales pero tienen que reafirmarse y mejorarse a través del currículo de formación.

Título II: Estrategia de formación y metodología

• Capítulo 1: Consideraciones generales

Apartado 1: Formación con una estrategia

El proceso de formación tiene una dimensión práctica importante. Principalmente, se centra en el desarrollo de competencias profesionales y en el componente humano del proceso educativo. Por lo tanto, adaptar la diversidad exige una estrategia que implique algo más que el simple conocimiento de una materia y metodología.

Con el fin de determinar la dirección de la formación, es necesario comprender su situación actual (se requiere un análisis) y las distintas posibilidades a través de las cuales ésta puede lograr una línea de actuación particular. De forma general, un enfoque estratégico aborda, al menos, una de las tres preguntas fundamentales:

1. "¿Qué hacemos?"
2. "¿Para quién lo hacemos?"
3. "¿Cómo nos distinguimos?"

A veces se considera la estrategia como un proceso de planificación que empieza con la evaluación de la situación actual y cómo se produjo, seguida de la identificación de las metas y objetivos (a veces denominados estado ideal) y finalizando con la elaboración de un posible itinerario para lograr los objetivos.

Este es el motivo por el que todas las instituciones de formación deberían tener unos objetivos educativos claramente definidos. Los objetivos y resultados son importantes no solo para determinar las metodologías de formación, adaptadas como tal a



las necesidades de formación, sino también para demostrar que una institución de formación puede pasar de programas centrados en el contenido a programas centrados en los resultados que se preocupan por lo que los participantes de los programas de formación judicial sean capaces de hacer y cómo lo harán, así como sobre qué sabrán en su primer día de práctica jurídica.

Las instituciones de formación inicial deberían preparar a los futuros jueces y fiscales no solo en el ejercicio del Derecho, sino también en la participación efectiva y responsable en su futura profesión. Esto requiere poseer más que un sólido bagaje jurídico, es decir, poseer un mayor conocimiento de su papel en la sociedad y de la forma de pensar del poder judicial.

El conocimiento se debería lograr principalmente desde una perspectiva práctica, en pequeños grupos con los profesionales implicados en la actividad de formación, mediante la reproducción de las condiciones en las que los jueces y fiscales desarrollan actualmente su actividad. Para ello, la formación teórica y práctica debería alternarse con prácticas en tribunales y fiscalías, así como con otro tipo de prácticas (p.ej. despachos de abogados, centros penitenciarios, oficinas de libertad condicional, policía, oficinas del ámbito civil, etc.).

Pero, ¿cómo se pueden identificar los procesos de formación más adecuados y eficaces para la formación inicial? En primer lugar, se deben tener en cuenta algunos factores con el fin de tomar decisiones. Dichos factores se detallan a continuación:

- el número y la condición de los participantes de la formación judicial;
- la experiencia profesional de los participantes de la formación judicial;
- la presentación de cuestiones específicas;
- la necesidad de emprender acciones comunes con el fin de intercambiar el conocimiento y ejercitar las aptitudes;
- las prioridades sociales;
- la necesidad de generar una actitud positiva hacia la futura profesión de los participantes de la formación;
- los resultados de formación anticipados.



Cualesquiera que sean los deseos del formador, estos factores ofrecen una visión general al enfoque del formador con respecto a la formación.

Apartado 2: Formación de adultos

Cuando se habla de la condición de los participantes de los programas de formación judicial, se debe tener en cuenta el hecho de que son alumnos adultos. Dichos alumnos ya han acumulado una cantidad variable de conocimientos y experiencia profesional. Asimismo, poseen valores personales y actitudes personales definidas.

Por lo tanto, es de suma importancia explorar los conocimientos y competencias previas, ya que el futuro Fiscal participará fácilmente en un intercambio de ideas, así como en actividades con un valor práctico inmediato, pero será reacio a seguir la teoría sin práctica. Para lograr resultados a largo plazo, los alumnos adultos deberían participar en actividades que promuevan la resolución de problemas, el intercambio de experiencias y la autoconcienciación.

Dado que la formación se lleva a cabo teniendo en cuenta su futura vida profesional, los participantes de la formación judicial tendrán interés por los resultados prácticos de su formación. Si ellos mismos perciben la importancia de la formación, es probable que aumente su nivel de interés y participación.

Este es el motivo por el que cualquier estrategia de formación (objetivos, selección de contenidos, métodos de formación, interacción, elección de evaluación) debería reflejar e incorporar buenas prácticas en el aprendizaje adulto y planificarse tras haber realizado un análisis en profundidad de las necesidades de formación.



• Capítulo 2: Diseño de las sesiones de formación

Apartado 1: Planificación y diseño

En cuanto a la planificación y diseño, el plan de la sesión de formación es un conjunto de intenciones plasmadas sobre el papel. *La planificación* debería profundizar en la cohesión de todos los componentes esenciales de la formación: el perfil del grupo, los objetivos de aprendizaje, los métodos de formación, los recursos y los instrumentos de evaluación. Es el documento principal que asegura la coherencia de la formación y garantiza un enfoque unitario de la metodología de formación. Asimismo, debería garantizar *la motivación, el nivel de interés y el atractivo de las actividades* (por ejemplo, métodos como los juegos de roles, debates o estudio de casos).

El diseño del plan de sesiones de formación deberá incluir los siguientes pasos:

- 1. definición de los temas** (determinar los temas sobre los que se debatirá, las principales cuestiones y posibles situaciones que se analizarán).
- 2. definición de los objetivos de formación** (específicos, medibles, alcanzables, realistas, oportunos). Al final de la sesión de formación, los participantes deberán: “saber”, “saber cómo hacerlo” y “saber cuál es la mejor actitud para hacerlo”.
- 3. descripción de los métodos e interacción** (determinar cuántas ideas debería haber, junto con su contenido, los métodos y técnicas más eficaces aplicables a cada idea principal, los medios visuales que se deben emplear y otro tipo de recursos). Se recomienda emplear sesiones de apertura y cierre (identificando las ideas más importantes que se necesita revisar y las técnicas que se deberían emplear en la sesión de recapitulación).
- 4. evaluación** (tanto evaluaciones continuas con comentarios de opinión como poca carga de trabajo y evaluación conjunta, la cual es externa y se basa en el resultado).



Apartado 2: El papel del formador

El papel de los formadores va más allá del de transmisor de conocimientos. Cualquier proceso educativo en el entorno de la formación de adultos entraña tareas específicas que definen el papel del formador.

Los formadores deberían:

- identificar las necesidades de formación del alumno adulto;
- determinar los resultados de formación deseables;
- diseñar el programa de formación y planificar la sesión de formación;
- seleccionar los recursos y métodos más adecuados;
- dirigir la formación;
- evaluar y analizar los resultados de la formación;
- realizar aportaciones constructivas en relación con las políticas de formación institucionales (principal punto de contacto para el comité de gestión de las instituciones de formación para debatir los requisitos de formación).

El principal trabajo del formador es trazar el itinerario para facilitar el aprendizaje. La elección de la metodología de formación depende, en gran medida, de los objetivos que tenga el formador. En la actualidad, debería haber un enfoque sobre la participación activa de los alumnos, en lugar de basarse en la escucha pasiva a un experto. Emplear estos métodos con éxito requiere poseer la capacidad de establecer estrategias de formación de acuerdo con el perfil del grupo de participantes.

Teniendo en cuenta que las personas aprenden de formas muy distintas, la formación inicial debería emplear una diversidad de métodos en las sesiones de formación. El motivo es garantizar la eficacia del proceso y mantener a los participantes atentos y centrados. Por lo tanto, es mejor prever un conjunto de métodos de formación e interacción de los participantes, a fin de garantizar que se transfiera la máxima cantidad de información y se ofrezcan experiencias prácticas.



Por lo que respecta a los métodos de formación, los resultados de los cuestionarios difundidos en las actividades de los proyectos muestran que existe una tendencia internacional que hay que tener presente, cuando se señalen los métodos de formación adecuados. Y no hay ningún método bueno o malo, la utilidad y eficacia del método se determina a través de distintos factores, tales como:

1. objetivos de formación;
2. estilo del formador;
3. el perfil del grupo de fiscales (intereses, necesidades, nivel de experiencia);
4. el contenido jurídico seleccionado;
5. las competencias judiciales y no judiciales que deban practicarse.

En consecuencia, hay un repertorio de métodos muy diverso que los centros de estudios, organizaciones o instituciones pueden adaptar.

- **Capítulo 3: Métodos de formación**

Cómo seleccionar métodos de formación

Cualquier método de formación y tipo de actividad que se emplee en determinadas circunstancias y se adapte al objetivo de la formación, podría resultar ser apropiado y, por consiguiente, eficaz. Si no se entienden las razones por las que se selecciona un determinado tipo de método/actividad y sus objetivos, es probable que los resultados sean impredecibles a largo plazo.

En una sesión de formación centrada en el participante, se desarrollan varias perspectivas. Por lo tanto, se debería analizar la gestión adecuada del grupo y se deberían elegir los métodos de formación y evaluación en consecuencia.

Los principales interesados, los participantes de la formación judicial, facilitaron respuestas significativas en los cuestionarios empleados para la elaboración de esta Guía, en lo que respecta a las técnicas de formación más eficaces que fomentan el aprendizaje y el desarrollo de competencias. En síntesis, los



representantes de los participantes de programas de formación judicial y las instituciones de formación señalaron la importancia de las actividades prácticas, los grupos reducidos de trabajo y tutorías, la simulación de audiencias, los casos prácticos, los juegos de roles y juicios simulados, las discusiones, los debates, las mesas redondas, así como los grupos de investigación, etc. A través del análisis de los resultados de la investigación realizada sobre estos métodos de formación, se pueden establecer las siguientes directrices:

1. el aprendizaje a través de experiencias concretas;
2. el aprendizaje práctico;
3. la observación y reflexión;
4. el aprendizaje mediante la formación de conceptos abstractos;
5. el aprendizaje para la adquisición de capacidades;
6. el aprendizaje para el desarrollo de actitudes;
7. el aprendizaje a través de experiencias profesionales reales y auténticas.

1. Aprendizaje a través de experiencias concretas. Los juegos de **roles**, la simulación de juicios y audiencias, así como las demostraciones podrían ser métodos de formación eficaces para facilitar a los alumnos tareas concretas con el fin de mejorar las competencias conductuales necesarias en las actividades judiciales. A fin de preparar el marco necesario para este tipo de actividad práctica, es decir, alentar a las personas a que se expresen, actúen y se abran a las opiniones de otros, se pueden emplear breves ejercicios para "**romper el hielo**". El objetivo de estos ejercicios es ayudar a los grupos que trabajen juntos a conocerse mejor y a comprometerse en el proceso de formación.

Los **juegos de roles** consisten en la asignación de un papel concreto a un grupo o subgrupo (por ejemplo, fiscal, defensa y juez; o agente de policía, acusado, testigo y víctima). Después, se solicitará a los participantes que desempeñen una tarea (como una simulación de un problema) desde su perspectiva. El ejercicio se puede presentar en su conjunto desde el inicio o presentarse cuestión por cuestión a medida que avanza el ejercicio para tratar de reproducir la idea de una situación en



desarrollo.

El uso de **juegos de roles o simulaciones** aporta un elemento de **aplicación práctica** a los cursos. Se trata de una técnica de formación que bien demuestra la teoría o bien ayuda a los alumnos a poner en práctica lo que han aprendido y a encontrar "pruebas": ¿Funciona la teoría como se supone que debería? Estas técnicas pueden tener muchas ventajas: este tipo de trabajo en equipo entrena el trabajo de cooperación en grupo, así como la formulación colectiva de estrategias. Asimismo, desarrolla situaciones reales y transforma los conceptos en realidad.

No obstante, existen determinados requisitos importantes. Los formadores deben garantizar que han abordado las siguientes cuestiones:

1. Es esencial llevar a cabo una sesión informativa inicial minuciosa. ¿Cuál es la tarea específica?
2. Se necesitan límites de tiempo realistas: si es demasiado corta, el grupo se frustrará y si es demasiado larga, el grupo se aburrirá.
3. Garantizar que participen *todos* los miembros del grupo.
4. Fomentar el reparto de tareas.
5. Tener en cuenta el papel del formador: éste tendrá que intervenir de la forma o en el momento que sea necesario, una vez que esté claro que el grupo entiende qué es lo que se espera de él. Apartarse, dejar que el grupo aplique sus conocimientos.
6. Sesión informativa final (o sesión de comentarios): ¿Cómo se hará? ¿Se termina con la "sentencia del tribunal" (en el caso de una simulación)... o se necesitará un comentario más detallado del formador?

La **sesión de comentarios** es fundamental cuando se emplean este tipo de métodos y técnicas de formación en los que los participantes están implicados de forma activa en el proceso de aprendizaje. Los comentarios deben ser constructivos, objetivos, concretos y específicos. Deber ser siempre un sistema de comunicación bidireccional. El participante es el actor principal al que se invita a intervenir: permítale expresar si está satisfecho,



qué podría resaltar, cuáles son las barreras a las que se enfrenta cuando tiene que poner en práctica el aprendizaje y cómo se sintió durante el juego de roles/simulación del juicio. Asimismo, debería quedar tiempo para los comentarios por parte de los formadores. La sesión de información final es una parte crucial del ejercicio con el fin de que los alumnos saquen el máximo partido al mismo. Los formadores se pueden centrar en los argumentos planteados y el sistema adoptado por el “tribunal” y después (una vez más, tras haber enfatizado que ya no se debería plantear como si los participantes siguieran implicados en un juego de roles sino como participantes, es decir, tras haber sacado a los participantes “fuera del papel”) centrarse en cualquier cuestión que parezca haber causado dificultades, falta de comprensión o incertidumbre en el resultado.

Los juegos de roles diseñados como ejercicios bien estructurados o simulaciones (más centrados en la improvisación) fortalecen el uso del trabajo de colaboración en grupo a través de la representación de situaciones reales basadas en trabajo de formación.

2. El “Aprendizaje práctico” (formación en el puesto de trabajo) consiste en la realización de prácticas en tribunales y fiscalías bajo la orientación y supervisión de un juez o fiscal profesional.

Teniendo en cuenta que las instituciones de formación deberían actuar como centros de estudios profesionales y no como una prolongación de la universidad, las prácticas de formación inicial deberían preocuparse principalmente por las competencias aplicadas y no por adquirir conocimientos teóricos. Para ello, es esencial que las actividades de formación realizadas durante los periodos de prácticas reproduzcan, en la medida de lo posible, las condiciones reales en las que un juez/fiscal ejerce su profesión. La formación en el puesto de trabajo aborda casos concretos, celebra audiencias reales y trata la redacción de sentencias, resoluciones u otros documentos procesales, todo ello bajo la coordinación y supervisión de los especialistas.



Los participantes de la formación judicial deben formarse en cómo escuchar, garantizar la celebración de una audiencia, solicitar pruebas, comprender la psicología de los diferentes tipos de partes litigantes, establecer los objetivos de los testimonios de los expertos y después interpretar las conclusiones de dichos testimonios, redactar una resolución o cualquier otra disposición judicial, analizar fácilmente un expediente e interactuar cómodamente con otros compañeros, socios, profesionales, etc.

3. Observación y reflexión. Se recomienda este sistema si existe la necesidad de integrar distintas perspectivas sobre cuestiones relativas a la resolución de problemas. **Los debates estructurados** sobre las experiencias de los jueces y fiscales a la hora de buscar soluciones a los casos prácticos, podrían ampliar las experiencias individuales y mejorar el proceso de toma de decisiones. Los debates, las mesas redondas y los grupos de investigación mejorarían la comunicación profesional. Además, si el objetivo de la actividad de formación es mejorar la eficacia en la comunicación, se recomienda que la metodología se base en procedimientos y que los debates, el trabajo en parejas, las actividades en grupo y la resolución de problemas se empleen y vinculen con las observaciones y la reflexión.

A diferencia de las clases, el **debate** emplea preguntas hipotéticas que se formulan para que los participantes de la formación judicial extraigan conclusiones a través de su propio proceso de razonamiento. Los objetivos son la estimulación del pensamiento, el razonamiento y la reflexión. No hay una respuesta correcta desde el punto de vista del formador. Las preguntas hipotéticas solo ofrecen a los participantes un mecanismo para procesar las ideas que conducen a una conclusión. Cada participante adoptará un punto de vista sobre la cuestión (tanto de forma voluntaria como a través de una consulta) al final de cada sesión de debate que se lleve a cabo con éxito.

Un **caso práctico** es la presentación de un problema o supuesto específico, con importante información de fondo, que se analiza en detalle con el fin de hallar una solución. Crea la oportunidad de entender y aplicar principios y normas a un supuesto real o



imaginario. Los casos prácticos normalmente no facilitan respuestas claras. Están destinados a plantear preguntas y a permitir que los participantes trabajen sobre el proceso de toma de decisiones, con el fin de encontrar la solución que consideren más adecuada.

Un caso práctico puede abarcar una sesión en un acto de formación o se puede realizar de forma más amplia, trabajando en él a medida que la formación avanza (p. ej. analizar un caso por completo desde el principio hasta el final con la participación de los alumnos en distintas fases).

4. Aprendizaje mediante la formación de conceptos abstractos. Cuando se enseñe a los participantes una nueva teoría, procedimiento o reglamento adecuado para resolver el caso práctico, se pueden emplear breves lecturas con soporte visual en Power Point u otro tipo de tecnología o con pequeños debates en grupo. Por tanto, si el principal objetivo es la transferencia de conocimientos, la metodología se centrará en el contenido; los procedimientos que se podrían emplear son: clases, debates, ejercicios, lecturas, etc.

Las **clases** son presentaciones estructuradas destinadas a transferir conocimientos. Una de las ventajas es que las clases representan, como método de formación directo, un instrumento valioso y eficaz para explicar ideas y teorías en una unidad breve. Asimismo, pueden ser muy útiles en grupos amplios y en combinación con otras técnicas pedagógicas. Con el fin de transferir conocimientos específicos al público receptor, el profesor controla la totalidad del proceso, si bien esto no excluye que se adopte un discurso persuasivo que fomente la participación de los alumnos.

Este método puede tener algunas desventajas cuando no se aplica de forma correcta, por ejemplo: de forma unidireccional, si los participantes adoptan un papel pasivo, si existe poco nivel de absorción y, como resultado, se produce una asimilación artificial del conocimiento.



5. Para adquirir competencias, se recomienda formar a los futuros jueces y fiscales a través de metodologías que se basen en un 65 % de práctica y solo un 25 % de observación y un 10 % de escucha⁷. En consecuencia, si el principal objetivo de la actividad de formación es el desarrollo de competencias para aplicar el conocimiento, la metodología se debería centrar en la práctica y en el intercambio de ideas, así como en clases interactivas, casos prácticos, juegos de roles, simulaciones de juicios, ejercicios interactivos y ejercicios de resolución de problemas.

La **resolución de problemas** es el método de formación empleado para identificar y analizar problemas, así como para encontrar los medios adecuados para corregirlos. La forma en la que se puede enfocar la resolución de problemas varía de un problema a otro. Se puede aplicar en grupos de trabajo o en el marco de debates informales. La resolución de problemas se puede abordar dentro de un marco programado o puede ser una reacción/debate espontáneo que tenga lugar cuando se dé una situación para ello.

6. Los grupos reducidos resultan muy eficaces en la **formulación de actitudes y valores adecuados**. Facilitan una modificación de valores y actitudes durante el intercambio de ideas y experiencias. Los grupos reducidos pueden crear un entorno de apoyo social que los individuos valoran.

El **trabajo en grupo** podría suponer una parte importante de la formación: tal vez sea más adecuado sugerir que las presentaciones formales deberían complementar una actividad en grupo en vez de al contrario. Por tanto, un caso práctico, una simulación de audiencia, los juegos de roles o los debates sobre distintos temas podrían llevarse a cabo empleando grupos de trabajo reducidos. El debate en grupo es fundamental en la formulación de las actitudes y valores adecuados. Es la mejor forma de obtener ideas y experiencias de cada miembro del grupo. Los participantes suelen percibir los beneficios de los debates reducidos cuando:

⁷ Adaptado de *The National Training Laboratories, Bethel Journals, 2006.*



1. Tienen la oportunidad de contribuir.
2. Tienen claro el *fin* del debate y se preparan para ello.
3. El ambiente es distendido y se sienten a gusto.
4. Poseen un buen liderazgo.
5. Sienten que la formación es pertinente.

Asimismo, se deben mencionar algunas de las desventajas:

1. Las personas saben hablar a otras pero no *con* otras; algunas personas hablan demasiado y otras muy poco; los participantes dominan o son dominados; se desvían del tema; dan vueltas sobre el tema; se repiten, etc.
2. Puede que el grupo desestime algunas ideas y acepte otras sin aportar argumentos lógicos.
3. Puede que los grupos se centren en la personalidad y no en la tarea.
4. El grupo tiene demasiadas tareas en el tiempo asignado.
5. El líder del grupo no está lo suficientemente preparado o malinterpreta la función del líder; la figura del líder se puede percibir de forma abrumadora.

Una de las normas más importantes sobre el trabajo en grupo probablemente sea la posición de los asientos. Es necesario organizar los asientos y equipos según las necesidades de formación que, a menudo, no se benefician de la colocación que ofrecen los espacios. La distribución de los asientos determinará la relación entre los formadores y los participantes de la formación, así como entre los propios participantes.

7. Con el fin de fomentar el poder de las experiencias reales y auténticas, se pueden organizar visitas a las partes interesadas a nivel nacional, junto con visitas de estudio (policía, centros penitenciarios, servicios sociales, etc.) tanto a nivel nacional como internacional, seguidas de debates, reflexiones y práctica, talleres interactivos basados en un único o en varios temas con casos prácticos/cuestiones de debate, que se hayan elaborado previamente y de forma ocasional, sesiones de formación mixta para jueces/fiscales/abogados (solo después de establecer los objetivos y resultados esperados de dichas sesiones). Asimismo, se podrían emplear **películas (cine fórum**



[películas y vídeos de audiencias pertinentes]).

A fin de estimular la autoconcienciación, el estudio individual y el desarrollo profesional constante, se deberá fomentar la orientación, así como la organización de reuniones temporales con magistrados y fiscales que permitan el intercambio de experiencias.

Actividades de cine fórum

Se ha demostrado que la inclusión de actividades de “cine fórum” en el currículo de las facultades de Derecho y centros profesionales tiene un gran potencial a la hora de lograr los objetivos de formación inicial. La combinación de la visualización de películas, previamente seleccionadas de conformidad con los objetivos de formación y del debate abierto posterior, es un método de formación adecuado para que se produzca la interacción entre participantes y el formador responsable de la actividad.

Se fomenta el análisis de cuestiones con componentes sociales y jurídicos desde una perspectiva que va más allá del puro positivismo del sistema jurídico. Por lo tanto, se recomienda programar la organización de distintas sesiones de cine fórum, bajo la dirección de un experto y, de ese modo, facilitar el debate y la reflexión sobre las actuales cuestiones socio-jurídicas.

Visitas de estudio

El currículo de formación inicial debe incluir el desarrollo de un sentimiento de pertenencia a la profesión, mediante la organización de actividades de formación con otras instituciones relevantes para el poder judicial, como por ejemplo, las dependencias policiales, los despachos de abogados, los centros penitenciarios, etc.

El principal objetivo de estas visitas es ofrecer un complemento a la formación y situar al futuro juez o fiscal en un contexto institucional problemático específico, debido a sus implicaciones sociales y humanas, y directamente relacionado con el desempeño de sus funciones. Esta actividad permite adquirir



conocimientos sobre el procedimiento de trabajo de la institución, sus dificultades existentes y el trabajo de otros profesionales con los que tendrán que colaborar en el futuro.

Además, estas actividades externas centradas en poner al juez o fiscal en contacto con la realidad social, permiten adquirir un conocimiento de primera mano, sin intermediarios, con el fin de alcanzar un reconocimiento social que debe regir el periodo inicial de la formación. Otro objetivo de las actividades es alentar el diálogo entre los actores jurídicos con los que tendrá que estar en contacto el juez o fiscal.

Capítulo 4: Métodos de evaluación del alumno

La evaluación de futuros jueces y fiscales es una tarea exigente que deberá llevarse a cabo con mucha prudencia, con el objetivo de evaluar a los candidatos no solo por su dominio de las cuestiones jurídicas, normas y procedimientos, sino también por sus valores personales, metas y capacidad de cumplir con sus deberes judiciales de manera óptima.

Tal y como se señaló anteriormente en el Título I, Capítulo 4 de la presente Guía, los candidatos que soliciten el acceso a la profesión de juez o fiscal deberían ser admitidos según determinados criterios que constituyen una forma de evaluación, incluso antes de tener la oportunidad de seguir un currículum en una institución de formación judicial.

Una vez que sean admitidos en una institución de formación judicial, se deberá evaluar los conocimientos jurídicos y competencias profesionales de los participantes, así como su capacidad para interiorizar valores que constituyen el núcleo central de su legitimidad como futuros jueces y fiscales.

A medida que su currículum avance en forma de prácticas en tribunales, será necesario evaluar a los alumnos de manera algo distinta, dado que el objetivo de la evaluación se trasladará de los temas anteriormente mencionados a la evaluación de su creciente dominio de las competencias profesionales.



Por último, las instituciones de formación pueden organizar un examen final, que se suele emplear únicamente para evaluar a los participantes cuando se llega al final del currículo, por motivos que pueden estar relacionados con futuras designaciones o nombramientos.

Asimismo, se deben considerar los siguientes puntos:

1. Evaluación de los candidatos antes de la admisión a la institución judicial.
2. Evaluación de los participantes durante su formación en el centro de estudios.
3. Evaluación del desempeño del participante en el transcurso de las prácticas realizadas en tribunales y fiscalías.
4. Evaluación final.

Apartado 1: Evaluación de los candidatos antes de su admisión a la institución judicial

Se debe prestar especial atención a la selección de los mejores candidatos posibles. El proceso de selección de candidatos puede centrarse en un excelente conocimiento de la ley, las cuestiones jurídicas y los procedimientos legales, así como de las buenas cualidades personales. Este proceso se puede llevar a cabo de formas distintas, de conformidad con la legislación vigente en los distintos Estados miembros.

Distintos métodos de evaluación de los candidatos en una institución de formación judicial o un programa de formación:

– A. Evaluación de los conocimientos jurídicos

Para aumentar la eficacia, se pueden emplear y combinar distintos métodos. El uso de un examen de entrada competitivo con pruebas orales y escritas de competencia en distintas cuestiones relacionadas con la ley, estatutos, reglamentos, jurisprudencia y ámbitos relacionados está muy extendido y ha demostrado su eficacia en los procesos de selección de fiscales.



Asimismo, también se puede considerar la admisión basada en la elevada calidad de los resultados académicos de los solicitantes, si bien las competencias evaluadas por las universidades pueden no coincidir plenamente con aquellas esperadas para un juez o fiscal. El ejercicio de la profesión de juez/fiscal entraña no solo conocimientos jurídicos teóricos, sino también saber cómo gestionar un importante número de causas o tratar a las partes en la sala de audiencia. Además, entraña un elevado sentido de la responsabilidad.

De hecho, la mejor opción podría ser la combinación de distintos métodos, incluido un examen de entrada competitivo sobre los conocimientos teóricos, la resolución de casos prácticos, pruebas orales para evaluar la capacidad del candidato para razonar de forma adecuada sobre cuestiones jurídicas, así como la experiencia profesional o académica previa.

– *B. Evaluación de las cualidades personales*

Una vez más, no hay una única fórmula para obtener una visión de las cualidades personales de un candidato. Muchos centros de estudios judiciales han incluido test psicológicos en los procesos de selección. Si bien esta nueva inclusión en el proceso de selección todavía plantea cuestiones y, en algunos casos, rechazo entre los miembros del Poder Judicial, otros lo consideran un método fiable para evitar seleccionar a candidatos cuya disposición psicológica personal no les permita ostentar un cargo judicial. Si efectivamente se cuestiona la necesidad de recurrir a un psicólogo para determinar si un candidato posee dicho riesgo, puede que una entrevista en profundidad llevada a cabo por evaluadores altamente cualificados y experimentados (p. ej. comités mixtos integrados por psicólogos, pedagogos, catedráticos, jueces y fiscales experimentados, representantes de las instituciones de formación judicial, etc.) sobre las motivaciones y objetivos del candidato sea suficiente.



Apartado 2: Evaluación de los participantes durante el periodo de estudio de su formación inicial

En este apartado, debemos comenzar definiendo dos tipos de evaluación distintos: *la evaluación formativa y la evaluación sumativa*.

Evaluación formativa

Según los expertos educativos, la evaluación formativa es una forma de evaluación continua, dirigida a ayudar al formador y al alumno a mejorar la eficacia del proceso de formación. En este caso, la cuestión no radica en evaluar los conocimientos y las competencias del alumno en un momento concreto del programa de formación; el objetivo de la evaluación formativa es garantizar la adecuación de los métodos de formación a los objetivos previamente definidos. Se trata de una evaluación dirigida a brindar apoyo y orientación a los participantes con el fin de lograr una mayor comprensión y dominio de las competencias profesionales enumeradas anteriormente en esta Guía.

Evaluación sumativa

En cambio, la evaluación sumativa está dirigida a someter a los alumnos a las condiciones externas de un examen. Está relacionada con las notas o calificaciones de los alumnos y puede o no entrañar consecuencias directas, tales como la expulsión de la institución de formación judicial o programa de formación.

Fundamentos para los dos tipos de evaluación

Si el objetivo de un centro de formación judicial es preparar a los participantes para interiorizar las competencias, las normas de conducta y los valores deontológicos, se podría favorecer la evaluación formativa sobre la evaluación sumativa.

Se podría favorecer la evaluación sumativa si el objetivo de un centro de formación judicial es someter regularmente a los participantes a exámenes con el fin de comprobar su nivel de conocimientos judiciales aplicados que se consideran una



muestra de un proceso de evaluación altamente selectivo.

En general, si se admite a jueces/fiscales en formación con un elevado nivel de conocimientos jurídicos y éstos se someten a la debida evaluación de sus cualidades y competencias personales, no parece que la evaluación sumativa en exceso tenga mucho sentido. Además, puede entrañar el riesgo de dificultar el proceso de formación al ejercer demasiada presión sobre los participantes, así como desplazar la atención de la adquisición de competencias judiciales y “saber hacer” profesional a exámenes periódicos y el miedo a suspenderlos. En un punto tan avanzado de su vida académica, la evaluación formativa parece tener más beneficios para su formación como futuros jueces y fiscales.

No obstante, con el fin de comprobar la adquisición de técnicas profesionales, así como de las competencias necesarias para el ejercicio adecuado de su profesión (véase anteriormente en el apartado sobre capacidades y competencias), se podría justificar el uso de algún tipo de evaluación sumativa en al menos tres casos:

1. cuando se emplea con precaución y moderación puede ser un importante incentivo para el esfuerzo y puede ayudar a los participantes a mantenerse concentrados y dedicados a su propia formación;
2. puede ayudar a los formadores a evaluar el nivel de rendimiento de los participantes de forma comparativa;
3. es un mecanismo adecuado para calificar a los participantes, si dicha calificación es necesaria en una fase u otra del proceso de formación.

Cualesquiera sean las elecciones y orientaciones de las instituciones de formación, su propósito común es emplear todas las herramientas educativas disponibles para garantizar la eficacia del proceso de formación.



Apartado 3: Evaluación de los participantes durante las prácticas

En la mayoría de los currículos de formación judicial, el periodo de estudios en la institución judicial va seguido o se combina con unas prácticas obligatorias realizadas en un tribunal o fiscalía bajo la supervisión de jueces y/o fiscales a fin de completar el proceso de aprendizaje de los participantes y que guardan relación con la institución de formación (independientemente de donde exista esa institución). En algunos países no existe dicho periodo de estudio y las prácticas constituyen el único soporte de formación.

Si bien el periodo en el centro de formación puede haberse centrado en las competencias judiciales aplicadas, las prácticas judiciales en un tribunal o fiscalía permitirán la evaluación no solo de la capacidad de aplicar estas competencias en la vida profesional real, sino también las actitudes y el comportamiento general de un futuro juez o fiscal.

Dichos jueces y fiscales, seleccionados como supervisores, tutores o mentores, tendrán que evaluar a los participantes que estén bajo su responsabilidad en función de su capacidad para poner en práctica las competencias judiciales.

Se pueden aplicar distintas formas de evaluación durante el periodo de formación de las prácticas judiciales. Dependiendo de la institución de formación, los participantes pueden evaluarse a sí mismos, autoevaluación, o ser evaluados por tutores en un proceso de evaluación continua o a través de examinadores externos con "pruebas" o exámenes en un proceso de evaluación sumativa.

Para garantizar la objetividad de la evaluación del participante, los centros de formación judicial pueden crear herramientas de evaluación con criterios específicos que permitan la igualdad de trato de todos los participantes, independientemente de sus cuestiones personales.

La combinación de distintos tipos de evaluación durante el curso de formación ha demostrado ser eficaz.



La autoevaluación es un método que puede emplearse durante el proceso de formación. Se invita a los participantes a evaluarse a sí mismos, según unos criterios preestablecidos. Esto se adapta especialmente bien al periodo de prácticas en los tribunales. La fase final de esta evaluación es un debate entre el participante y su mentor/tutor. El valor añadido depende de los comentarios que se reciban por parte del mentor/tutor con el fin de mejorar los conocimientos y competencias de los participantes en situaciones laborales.

Cada vez más, la evaluación del participante durante las prácticas en el tribunal o fiscalía, implica una evaluación formativa llevada a cabo por el mentor/tutor que suele intercambiar opiniones con los participantes sobre las competencias adquiridas, las que se necesitan trabajar, así como el progreso que se necesita llevar a cabo.

Además de la evaluación formativa, los examinadores independientes o externos pueden evaluar la adquisición de competencias durante el periodo de prácticas o al término del programa de formación. En algunos casos, la evaluación sumativa por parte de examinadores externos se puede considerar más objetiva y más específica que la evaluación llevada a cabo por mentores/tutores. En el caso de la evaluación formativa por parte de mentores/tutores, el riesgo de obtener notas similares, debido a la cercanía de los participantes y sus tutores, debería reducirse mediante el establecimiento de criterios de evaluación estrictos y la aplicación de metodologías, así como la supervisión del proceso de evaluación.

Por otro lado, los mentores y tutores pueden evaluar mejor que los examinadores externos la capacidad de progresar, escuchar el consejo profesional, cuestionarse a uno mismo, mejorar el rendimiento y adoptar iniciativas.

No obstante, es muy recomendable que se tengan en cuenta estos elementos con el fin de evaluar la capacidad para desempeñar cargos judiciales y como forma de calificar a los participantes, si dicha calificación se considera necesaria en esta fase de la formación.



Apartado 4: Evaluación final

Al final del programa de formación inicial, los participantes pueden seguir una fase de evaluación final que determine que son capaces de empezar su carrera como juez o fiscal en el poder judicial. La evaluación final normalmente se basa en todas las evaluaciones intermedias realizadas durante el periodo de estudio, así como en las prácticas realizadas en tribunales o fiscalías. Dicha evaluación podría finalizar con un examen oral o escrito.

Cada centro de formación determina la importancia que le otorga a las distintas notas durante todo el proceso de formación. En la mayoría de los casos, las notas que se obtienen en el examen de acceso no se tienen en cuenta en la fase de evaluación final.

El examen final puede consistir en exámenes profesionales por escrito que impliquen la redacción de una sentencia judicial o la resolución de casos prácticos o un examen oral que puede adoptar diversas formas: evaluación del conocimiento jurídico y judicial aplicado que se haya adquirido durante el proceso de formación, debate sobre la experiencia adquirida durante las prácticas en tribunales o fiscalías, el papel del juez/fiscal o las normas éticas y deontológicas, etc.

No superar las distintas fases de la evaluación puede obligar al participante a repetir una o varias fases del proceso de formación o puede incluso implicar su destitución de la judicatura, sobre todo en los casos en los que el participante haya mostrado un comportamiento que es incompatible con la profesión judicial.



Título III: Formadores

Capítulo 1: Perfil del formador

Apartado 1: Experiencia profesional

Tal y como se ha resaltado en capítulos anteriores, el proceso de formación inicial es un proceso profesional que se centra en el desarrollo de las capacidades y competencias en vez de en el conocimiento teórico. Como consecuencia, los formadores deben poseer tanto conocimientos teóricos como habilidades prácticas.

En este sentido, las instituciones de formación tienen que identificar sus necesidades institucionales y aquellas de los participantes antes de crear un grupo de formadores. Si bien estos están integrados principalmente por profesionales, puede que se requiera la experiencia de profesores, otros profesionales jurídicos y especialistas (p. ej. catedráticos de universidad, abogados, agentes de las fuerzas del orden, psicólogos, expertos en comunicación, expertos forenses, expertos en TI, expertos en idiomas, secretarios, etc.).

Normalmente, los **fiscales** son la columna vertebral del personal de formación. Dado que desempeñan sus funciones judiciales, tienen la oportunidad de observar casos reales y compartirlos con los participantes en la clase. Teniendo en cuenta que son los compañeros de profesión con mayor antigüedad, su presencia y contribuciones se consideran valiosas.

Los jueces y fiscales jubilados también son miembros importantes del grupo de formadores. Aportan la gran experiencia que han adquirido a lo largo de sus carreras. Por lo general, integran una pequeña parte del grupo de formadores en los que solo los jueces y fiscales jubilados destacados y con voluntad son nombrados formadores.

Miembros de unidades de fuerzas del orden: el nivel de interacción difiere, pero en Europa hay una práctica común de estrecha cooperación entre las fuerzas del orden y las fiscalías. Tienen que trabajar en armonía y colaboración. Los formadores procedentes de las unidades de fuerzas del orden aportan una



visión valiosa desde la perspectiva de los agentes del orden.

Expertos forenses: el apoyo de expertos forenses puede ser esencial para un juez o fiscal a la hora de resolver un caso. Los participantes aprenderán cómo emplear y beneficiarse de las ciencias forenses.

Los **abogados** no son miembros regulares del personal de formación. En la mayoría de los casos, son seleccionados por su experiencia en un ámbito concreto. No obstante, la interacción con un formador con experiencia en la abogacía puede resultar muy fructífera, dado que los participantes se benefician de otra perspectiva distinta.

Los psicólogos y expertos de comunicación, expertos en TI y en idiomas extranjeros, catedráticos de universidad y secretarios también son necesarios para completar las distintas necesidades de la formación y aportar su propia experiencia.

Apartado 2: Competencias

La institución de formación es responsable de garantizar el nivel de calidad que se exige de los formadores. En este sentido, todos los formadores tienen que poseer competencias específicas. Estas competencias se pueden clasificar en dos principales grupos:

1. conocimientos relacionados con el contenido;
2. capacidad docente.

1. Conocimientos relacionados con el contenido

Se espera que el formador del instituto de formación judicial posea un profundo conocimiento de una materia tanto desde una perspectiva teórica como práctica. Esto incluye el contenido adecuado para su especialidad y sus aplicaciones pertinentes, el conocimiento global del sistema judicial, la aplicación de la información en su ámbito de formación a situaciones reales, así como el entendimiento de las formas en las que su ámbito de formación se relaciona con el currículo más amplio.



Asimismo, los formadores deben conocer siempre las formas en las que se lleva a cabo el aprendizaje, así como los niveles adecuados de desarrollo intelectual, físico, social y emocional de los participantes de la formación.

Otro aspecto es que los formadores deben ser capaces de entender las dinámicas de grupo y adaptar las técnicas de formación en consecuencia.

Los formadores deben conocer los usos específicos de la tecnología que sean interesantes para su disciplina y entender cómo los desarrollos tecnológicos afectan a la misma.

2. Capacidad docente

Los formadores deberán demostrar que saben gestionar de forma eficaz la formación de adultos y que saben aplicar metodologías de formación y evaluación adecuadas, competencias tecnológicas, cualidades personales, ética y deontología.

La gestión eficaz de la formación para adultos entraña asumir la responsabilidad del progreso de los participantes, así como la organización y motivación de los mismos para que actúen de forma que se satisfagan las necesidades tanto del participante de forma individual como del grupo, aumentando la eficacia mediante la gestión de los recursos adecuados, la promoción del trabajo en grupo, la planificación, la comunicación, así como a través de los resultados, la evaluación del progreso y la realización de ajustes constantes.

Métodos de formación y evaluación adecuados

Los formadores deben emplear una variedad de métodos con el fin de que los participantes de programas de formación judicial participen en oportunidades de aprendizaje activo que fomenten el desarrollo del pensamiento crítico, el razonamiento lógico y la resolución de problemas, y que les animen a asumir responsabilidades en la toma de decisiones (véase el Título II, Capítulos 1-3 de la Guía).



En lo que respecta a la evaluación, se podrían emplear distintos métodos. Además, se debe resaltar la importancia de implementar estrategias de evaluación e implicar a los participantes en actividades de autoevaluación, de forma que se les permita tener un mayor conocimiento de sus puntos fuertes y necesidades, así como para alentarles a establecer objetivos personales (véase Título II, Capítulo 4 de la Guía).

Capacidades tecnológicas

Los formadores deben tener un buen dominio de la tecnología con el fin de aumentar al máximo la eficacia del proceso de formación (tanto en la planificación como en la fase de formación). La actualización de sus conocimientos a la hora de emplear la tecnología es esencial para el desempeño de sus funciones.

Cualidades personales, ética y deontología

Los formadores deberán cumplir con altos estándares éticos y mantener una clara distinción entre sus opiniones y creencias personales y la ética profesional, manteniendo las necesidades de los participantes de la formación judicial en el núcleo del pensamiento y actuación profesional, y tratándolos como personas.

Al mismo tiempo, deberán ser capaces de trabajar en grupo y coordinar sus actividades con otros formadores, siempre de conformidad con las normas establecidas por la institución.

Capítulo 2: Contratación de formadores

La identificación y definición de la orientación estratégica que se deberá seguir en la contratación, dentro de cada institución de formación judicial, debería comenzar con la evaluación de los requisitos previos básicos de la profesión de un juez/fiscal en los diferentes sistemas jurídicos nacionales. Por lo tanto, el procedimiento aplicado en la selección y contratación de formadores varía entre las distintas instituciones de formación judicial. Independientemente de cómo se oriente, el proceso de contratación debe ser objetivo, transparente, flexible y basado en los méritos. Dicho proceso debe figurar descrito en



reglamentos con el fin de garantizar la aplicación de estos criterios.

El proceso de contratación se debe llevar a cabo a través de un comité de selección integrado por miembros de distintos ámbitos de especialización, tales como profesionales, profesores y otros representantes de las instituciones de formación.

Durante la selección y proceso de contratación, se deben tener en cuenta las políticas no discriminatorias que sean sensibles a las cuestiones de género.

Apartado 1: Criterios de selección

Con el fin de mantener la objetividad y garantizar el nivel de calidad exigido, se pueden tener en cuenta los siguientes criterios durante el proceso de contratación:

Experiencia profesional

Es una práctica habitual que las instituciones de formación judicial suelen esperar un nivel de experiencia relevante a la hora de seleccionar y contratar a formadores. Este sistema se puede considerar un método útil para contratar a los profesionales que constituyen la mayor parte de los formadores. Cuando se trata de seleccionar a otros expertos tales como profesores, el número de publicaciones y el tipo de investigación también deben ser relevantes.

Antigüedad en la profesión

En algunos países la antigüedad desempeña un papel importante en el poder judicial. Por lo general, los miembros del poder judicial o de la profesión jurídica con más antigüedad son consideradas personas con una elevada experiencia y conocimientos.

Especialización

Según las necesidades de formación, la especialización en la materia en cuestión es, por lo general, una competencia necesaria para un formador. Es un hecho que solo un formador especializado puede realizar una aportación realista, actualizada



y completa sobre un ámbito específico de formación en el que los futuros jueces y fiscales tengan que desempeñar sus funciones profesionales.

Capacidad docente

La capacidad para formar a otras personas en las materias objeto de estudio debe considerarse como un indicador en el proceso de contratación.

Formar a fiscales no debe limitarse a facilitar la asimilación de los conocimientos y técnicas jurídicas, y debe conllevar el desarrollo de las competencias extrajudiciales necesarias. Por lo tanto, los formadores deben facilitar el aprendizaje activo y, como consecuencia, facilitar a los participantes de la formación judicial una formación plural que garantice una perspectiva abierta de la profesión.

Por último, pero no por ello menos importante, la integridad moral, que implica el cumplimiento de las normas de la profesión en la que trabajan, la buena reputación y los valores éticos, la experiencia en la formación, el dominio de un idioma extranjero y de competencias en TI y un elevado nivel de habilidades de comunicación, el conocimiento de la evaluación de las necesidades de formación profesional de jueces y fiscales, así como el conocimiento de la evaluación de las actividades de formación profesional son criterios adicionales importantes para la contratación de formadores.

Apartado 2: Tipos de contratación

Teniendo en cuenta las categorías de formadores que existen en cada institución de formación judicial, puede haber tres tipos de contratación: la contratación de formadores a tiempo completo, la contratación de formadores a tiempo parcial y la contratación de formadores puntuales.

Los formadores a tiempo completo son personal permanente de la institución de formación judicial. Normalmente, se les puede designar por un periodo limitado de tiempo y, en algunas ocasiones, de forma permanente. Los expertos en pedagogía y los coordinadores de formación pueden servir como ejemplo de



este tipo de contratación.

Las ventajas de tener formadores a tiempo completo pueden consistir, en primer lugar, en la creación de una “conciencia” común sobre la institución de formación judicial en la que desempeñan su actividad, estando plenamente implicados en la consecución de sus objetivos. Además, un cuerpo de formadores a tiempo completo puede aportar la ventaja de unificar los métodos de formación empleados, los materiales de formación que se deberán emplear, así como las metodologías de evaluación de los participantes de la formación judicial. En este proceso, el intercambio de experiencias entre los formadores a tiempo completo podría ser muy valioso para la institución.

Una desventaja podría ser su contacto temporal limitado con la propia práctica.

Los formadores a tiempo parcial solo pasan una determinada cantidad de tiempo en la institución de formación judicial. La institución de formación normalmente establece el máximo o el mínimo de tiempo de trabajo. Son responsables de su deber inicial. La reducción de los casos de los formadores a tiempo parcial es una cuestión importante, ya que el formador obtiene algo de alivio con respecto al volumen de trabajo y se centra en el proceso de formación.

La contratación puntual de formadores es otro tipo de contratación. Este sistema otorga la máxima flexibilidad a la institución de formación judicial, ya que puede elegir al formador entre los expertos para la especialización requerida. En algunas ocasiones, solo se contrata a los formadores para un programa específico y por un tiempo limitado.

Apartado 3: Formación de formadores (FF)⁸

Dado que los formadores poseen diferentes experiencias profesionales y proceden de distintos ámbitos del sistema judicial, deben ser formados, sobre todo, por expertos en educación adultos con el fin de adquirir o fortalecer la competencia docente. La formación normalmente se denomina

⁸ FF: Formación de formadores



Formación de Formadores (FF) y la organizan la mayoría de los centros de formación judicial e instituciones, así como los organismos/organizaciones internacionales que tienen responsabilidades en este ámbito. A través de esta formación, los centros judiciales y las instituciones mejoran la calidad de los formadores y garantizan que se logre un enfoque armonizado del contenido, metodología y evaluación de la formación facilitada.

Esta orientación estará sujeta a la interpretación de cada centro formativo nacional.

Formar a formadores también puede emplearse como una herramienta para mantener la transparencia y objetividad en la contratación y evaluación de formadores.

Como objetivo general, la formación de formadores es un proceso que promueve el aumento del número exigido de formadores cualificados.

La formación de formadores debe ser obligatoria para los formadores que acaben de ser contratados pero también debe organizarse bajo petición y de forma habitual. Asimismo, la formación debe ser obligatoria para los formadores que no cumplan con los resultados exigidos.

Para garantizar la precisión de la formación de formadores, se debe realizar un análisis previo de las necesidades de formación.

Capítulo 3: Evaluación de formadores y programas de formación

Apartado 1: Evaluación de formadores

La evaluación de formadores debe considerarse parte de la evaluación del programa de formación inicial.

En primer lugar, debería resaltarse que no hay un método preciso, ni tampoco debería emplearse un único sistema de evaluación. Se recomienda una combinación de métodos.

De hecho, las distintas instituciones de formación, así como los centros de estudios emplean un variedad de métodos al mismo



tiempo, con el fin de obtener un informe de evaluación global lo más preciso posible y valioso tanto para el personal de gestión de la institución como para la planificación de los programas de formación inicial, así como para la toma de decisiones relativa a su aplicación. Por lo tanto, el proceso de evaluación debe consistir en un sistema de calidad y en una forma de medir las actividades de formación inicial desarrolladas por la institución de formación.

El proceso de evaluación tiene como objetivo analizar hasta qué punto el personal de formación ha cumplido los estándares profesionales y las obligaciones generales exigidas por la institución de formación durante el programa de formación inicial. Por lo general, este proceso sigue una metodología institucional, dependiendo de las características de cada centro de formación.

Si nos centramos en los principales contribuyentes al proceso de evaluación, se podrían emplear los siguientes métodos a la hora de evaluar a los formadores:

- comentarios facilitados por los participantes de programas de formación judicial y sus representantes, en su condición de beneficiarios directos de la actividad de formación inicial, situados en una posición adecuada para evaluar la actuación de los formadores desde un punto de vista crítico;
- comentarios facilitados por el personal de gestión de la institución de formación, responsable de todo el proceso y llamado a tomar importantes decisiones relativas a las actividades del programa de formación inicial; expertos u otros especialistas implicados en el proceso de evaluación y que han sido invitados a evaluar la actuación del formador desde un punto de vista técnico o administrativo; y, si procede, directores del departamento de disciplina;
- autoevaluación llevada a cabo por los propios formadores al final del programa de formación;



- evaluación llevada a cabo por un experto en formación y en ciencias de la educación para adultos, según proceda, en lo que respecta a las técnicas de formación.

El uso de todas estas fuentes para la evaluación de formadores puede representar una garantía a fin de obtener una perspectiva de 360° de la eficacia de la actividad del formador, así como objetividad en todo el proceso. Por ejemplo, si bien la evaluación facilitada por los beneficiarios directos (los participantes de los programas de formación judicial) es de suma importancia y pertinencia cuando se obtiene a través de una muestra representativa, no se puede ignorar el hecho de que puede ser subjetiva en algunas circunstancias, ya que los participantes de la formación judicial normalmente tienen tendencia a confundir de forma involuntaria los “deseos” y las “necesidades” en lo que respecta a la formación profesional. El punto de vista del personal de gestión de la institución de formación tampoco es suficiente cuando se trata de completar el proceso de evaluación, dado que su contribución aborda aspectos administrativos/técnicos.

Cuestionarios o fichas de evaluación completados por los participantes del programa de formación judicial

Uno de los sistemas de evaluación más comunes (empleado en todas las instituciones de formación representadas en el proyecto) contempla el uso de cuestionarios o fichas de evaluación que los participantes completan en los programas de formación judicial inicial.

Desde esta perspectiva, se debe analizar una gran cantidad de información obtenida a través de cuestionarios sobre el plan de estudios y las actividades del programa de formación inicial.

Los cuestionarios (si bien son diferentes de los cuestionarios empleados para la formación continua) deben incluir datos pertinentes sobre el nivel de satisfacción y calidad transmitido a los participantes del programa. El objetivo del análisis de los cuestionarios es facilitar una visión global, así como otros aspectos importantes de la evaluación del plan de estudios y las actividades de formación inicial.



Es fundamental llevar a cabo un análisis de la evaluación global del programa en relación con la gestión de las instituciones de formación. Teniendo en cuenta que se considera que los participantes son los últimos beneficiarios, su opinión es valiosa.

Asimismo, este modelo permite centrarse en cada actividad de formación y formador de forma separada, obteniendo la evaluación y medición de la actuación de los formadores y otros aspectos de un curso específico.

En lo que respecta a la evaluación de los formadores, ésta la realizan los participantes de los cursos de formación. Se espera que completen las fichas de evaluación, generalmente al final del programa de formación inicial.

Estas encuestas, una para cada formador y una para cada tema impartido, deben mostrar el punto de vista de los participantes con respecto a una serie de puntos (variables) observados durante las sesiones de formación.

Los criterios conforme a los cuales se puede llevar a cabo dicha evaluación pueden abordar, entre otras cuestiones, hasta qué punto el formador cumplió el plan de estudios y planificó el contenido de las sesiones de formación, la pertinencia de la información facilitada, la utilidad de los métodos de formación y los materiales de formación empleados, los comentarios por parte del formador y su regularidad, la actitud del formador y el comportamiento general hacia los participantes de la formación judicial, las cuestiones de evaluación, etc.

Cuando la formación inicial se lleva a cabo en grupos reducidos es esencial obtener una muestra representativa de encuestados que respondan a los cuestionarios de evaluación (al menos 2/3) con el fin de facilitar un sistema de comentarios adecuado.

Dependiendo de los resultados de evaluación, centralizados a nivel institucional e interpretados siguiendo metodologías internas, la institución de formación judicial podrá decidir, de conformidad con sus propios reglamentos internos, sobre las medidas que habrá que adoptar.

Dado que uno de los principales objetivos de cada institución de



formación judicial es mantener un cuerpo eficiente de formadores, el incumplimiento de cualquier norma de conducta o de la metodología de formación establecida a través de la estrategia de formación inicial podría conducir, en algunos casos, a la pérdida de la condición de formador. En otros casos, asistir a las sesiones de formación de formadores puede resultar ser un recurso adecuado.

Evaluación por parte de los representantes de los participantes de programas de formación judicial

En algunas instituciones de formación, habitualmente se organizan reuniones periódicas entre los representantes de los participantes de la formación judicial y el personal de gestión de la formación inicial con el fin de evaluar el desarrollo del curso y la actividad de los distintos formadores. Estas reflexiones son muy valiosas para el personal de la institución. No obstante, deberían compararse y completarse con los resultados de otros métodos de formación, con el fin de obtener una idea definitiva del trabajo de los formadores y de su actuación en el programa de formación.

Además, algunos representantes de participantes elegidos por compañeros pueden ser miembros de la junta académica, que está facultada para dar opiniones relativas a sus actividades de formación.

La evaluación de formadores por parte del personal de la institución de formación, expertos u otros especialistas y directores del departamento de disciplina puede estar relacionada con los siguientes criterios:

- a) ética profesional (esto implica la forma en la que el formador sigue las normas profesionales y los requisitos de calidad específicos de la institución);
- b) cumplimiento de las decisiones adoptadas por la institución de formación en relación con la formación inicial;
- c) implicación en el proceso de evaluación a nivel



institucional;

- d) aplicación de la metodología de formación de conformidad con las estrategias de formación de la institución;
- e) participación en la formación de sesiones de formadores u otras actividades organizadas por la institución;

La autoevaluación llevada a cabo por los propios formadores refleja hasta qué punto un formador evaluado considera que ha alcanzado los objetivos del programa de formación inicial al final del proceso de formación, así como su capacidad para llevar a cabo una autocrítica constructiva. En combinación con el resto de fuentes, este sistema ofrece una visión global de la actuación del formador y representa un buen indicador para la institución en lo que respecta a la necesidad de formar parte de las sesiones de formación de formadores o a debatir determinados aspectos con un experto en ciencias de la educación con el fin de mejorar su actividad como formador.

La evaluación por parte de un experto en ciencias de la educación aborda la actuación de los formadores en lo que respecta a la adecuación de los métodos de formación y las técnicas empleadas. En este sentido, se podrían emplear los siguientes criterios de evaluación:

1. cumplimiento de la metodología de formación inicial con el fin de cumplir los objetivos definidos;
2. cumplimiento de las recomendaciones del comité académico de la institución de formación judicial en lo relativo a la evaluación de los participantes;
3. programación y organización de las sesiones de formación;
4. calidad de los materiales de formación;
5. dinámica de grupo (habilidades sociales y de comunicación).



Apartado 2: Evaluación del programa de formación

Definición y características principales

Se puede llevar a cabo una evaluación del programa de formación en varias fases de su ciclo de vida. Cada una de estas fases plantea distintas preguntas que los evaluadores deberán responder y, en consecuencia, se necesitarán distintos sistemas de evaluación. Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey y Howard E. Freeman, en su libro *Evaluation: A Systematic Approach* proponen los siguientes tipos de evaluación que pueden resultar apropiados en distintas etapas:

1. *Evaluación de la necesidad del programa.*
2. *Evaluación del diseño del programa.*
3. *Evaluación de cómo se aplica el programa, es decir, ¿se está aplicando con arreglo a lo previsto?*
4. *Evaluación del impacto o eficiencia del programa.*
5. *Evaluación del coste del programa y su eficacia.*

Necesidades de evaluación

La evaluación de las necesidades estudia al grupo objetivo para el que está diseñado el programa de formación con el fin de observar si la necesidad, tal y como se conceptúa en el programa, realmente existe; y en caso afirmativo, cuál sería la mejor manera de abordarla. Esto incluye la identificación y el diagnóstico del problema real que está intentando abordar el programa de formación, quién o qué se ve afectado por el problema, cuál es el alcance del problema y cuáles son los efectos cuantificables que están causados por el problema.

Por lo tanto, la principal tarea del evaluador de un programa de formación es:

1. Elaborar una definición precisa de cuál es el problema. En primer lugar, los evaluadores deben identificar la necesidad.
2. En segundo lugar, evaluar la magnitud del problema. Una vez que se ha identificado de forma clara cuál es el problema, los evaluadores deben evaluar la magnitud del mismo. Tienen que contestar las preguntas de "dónde" y



“qué magnitud tiene”. Los evaluadores deben averiguar dónde está el problema y cuál es su magnitud.

3. En tercer lugar, definir e identificar el objetivo de las intervenciones y describir de forma precisa la naturaleza de las necesidades de servicio de dicho grupo. Es importante saber cuál/quién es la población destinataria; puede que sean personas, grupos, comunidades, etc.

Evaluar la teoría del programa

La teoría del programa de formación, también conocida como modelo lógico, es un supuesto implícito en la forma en la que está diseñado el programa, sobre cómo se supone que las actividades del programa deben lograr los resultados que se pretenden. Los formadores que dirigen los programas no suelen exponer explícitamente este “modelo lógico”, pero simplemente se asume y, por lo tanto, un evaluador deberá determinar a través del personal de formación exactamente cómo se supone que el programa de formación va a lograr sus objetivos y evaluar si esta lógica es razonable. El desarrollo de un modelo lógico también puede crear un acuerdo común entre el personal del programa y las partes interesadas sobre lo que realmente se supone que hace el programa y cómo se supone que debe hacerlo; el cual suele ser insuficiente.

Implementación de la evaluación

El análisis del proceso va más allá de la teoría de lo que se supone que hace el programa y evalúa cómo se está aplicando el mismo. Esta evaluación determina si se están aplicando los componentes que son esenciales para el éxito del programa de formación. La evaluación determina si se está llegando a las poblaciones destinatarias, si las personas están recibiendo los servicios previstos, si el personal está adecuadamente cualificado, etc. La evaluación del proceso es un proceso continuo en el que las medidas repetidas pueden emplearse para evaluar si el programa se está llevando a cabo de forma eficaz.



Evaluación de la eficiencia

La evaluación del impacto determina los efectos del programa. Esto conlleva tratar de juzgar si el programa ha logrado los resultados esperados. Asimismo, puede entrañar el uso de técnicas estadísticas con el fin de medir el efecto del programa y encontrar una relación causal entre el programa y los distintos resultados.

Evaluación de la eficacia

Por último, el análisis del coste-beneficio o coste-eficacia evalúa la eficacia de un programa. Los evaluadores describen los beneficios y costes del programa para que se pueda llevar a cabo su comparación. Un programa eficaz tiene una proporción de coste-beneficio más baja.



**Suscripción del Compendio de mejores prácticas en
formación inicial del Fiscal Iberoamericano**

Con la lectura de este Compendio de mejores prácticas en formación inicial del Fiscal Iberoamericano en el marco de la X Asamblea General de la Red de Capacitación del Ministerio Público Iberoamericano, se firma el documento en Madrid, a 22 de abril de 2015.

Santa Paella Stracuzzi,
Venezuela

Luís Silva Pereira,
Portugal

Antonio Zárate Conde,
España

Maurício Correia de Mello,
Brasil

Rodrigo Capelli Mora,
Chile

Tulia Matilde Pardo Rodríguez,
Panamá

Leonardo Cuéllar Cruz,
Honduras

Javier Teodoro Álvarez,
Argentina

Teodoro José Barros Astudillo,
Ecuador

Cristina Ramos García,
España

Gladys Esther Sánchez Richiez,
República Dominicana

Teresa Muñoz-Reja Herrero,
España