

# *La formación continuada. Algunas propuestas de carácter metodológico*

## *Continuing education programmes. Some issues of methodology*

1

**Mario de Miguel Díaz.**

Catedrático de Métodos de Investigación en Educación.

Universidad de Oviedo. Oviedo. España.

Email: [mario@uniovi.es](mailto:mario@uniovi.es)

### **Resumen**

La finalidad del presente estudio es plantear algunas cuestiones de carácter metodológico que se consideran claves a la hora de diseñar e implementar un programa sobre formación continua en el ámbito de la judicatura. El trabajo se estructura en torno a tres interrogantes que consideramos necesario tener en cuenta a la hora de elaborar cualquier tipo de estrategia que tenga esta finalidad: ¿qué entendemos por FC?, ¿cómo podemos llevar a cabo las acciones sobre FC? y, sobre todo, ¿para qué queremos promover actividades de FC dentro de una organización?. Nuestro estudio puede ser considerado como una mirada externa de una persona experta en cuestiones metodológicas sobre los programas de formación continua que actualmente se llevan a cabo en el campo de la judicatura con el fin de clarificar su problemática interna y contribuir a aportar soluciones que mejoren su idoneidad y eficacia.

### **Palabras clave**

Formación continua; desarrollo profesional; aprender a aprender; aprendizaje permanente; autoformación.

### **Abstract**

The purpose of this study is present some methodological issues which are considered key to the design and implement a training program in the field judicial. The work is structured around three questions that we consider necessary to take into account when developing any strategy that has this goal: what do we mean by EC? How we can implement actions on EC? And, above all, for what will we want to promote EC activities in an organization? Our study can be considered as an external view of an expert in methodological issues about the training programs currently being carried out in the field of judiciary in order to clarify their internal problems and provide solutions that help improve their adequacy and efficacy.

### **Key words**

Continuing education programme; professional development; learning to learn; life-long learning; self-training.

## ***La formación continuada. Algunas propuestas de carácter metodológico***

### ***Continuing education programmes. Some issues of methodology***

#### **Mario de Miguel Díaz.**

Catedrático de Métodos de Investigación en Educación.  
Universidad de Oviedo. Oviedo. España.  
Email: [mario@uniovi.es](mailto:mario@uniovi.es)

#### **Introducción.**

El presente trabajo constituye la aportación que el autor realiza al Grupo de Investigación sobre “Metodología de la Formación Continua” (GI11103) organizado por el Servicio de Formación Continua del Consejo General del Poder Judicial dentro de las actividades relativas al Plan del 2011. Tal como se hace constar en la justificación, el objetivo final de este grupo de investigación es “sugerir formas de trabajo en el aprendizaje continuo de los jueces que puedan ser útiles para la organización de estas actividades en el futuro”. En definitiva, formular propuestas concretas que puedan contribuir a replantear la organización y metodologías utilizadas en los planes de formación continua (FC) de los miembros del Poder Judicial.

En nuestro caso el estudio se limita a considerar algunas de las cuestiones metodológicas de carácter general que se consideran claves a la hora de elaborar un plan de FC en una organización, independientemente del sector o ámbito de su aplicación. Entendemos que, a efectos de lograr la mayor eficacia de los planes implementados, es importante efectuar una revisión periódica sobre los problemas internos relativos a su gestión y, al mismo tiempo, una puesta al día de las estrategias metodológicas que pueden contribuir a potenciar y dinamizar las actividades planificadas.

Ciertamente, algunos de los problemas y alternativas metodológicas que vamos a considerar ya han sido puestos de relieve en documentos internos de la organización, especialmente en el *Libro Blanco sobre la formación continua de los Jueces y Magistrados del 2007*. Por ello, nuestra aportación al respecto puede entenderse como una mirada

externa sobre algunas cuestiones básicas de carácter metodológico que determinan un plan de FC con el fin de contribuir a actualizar y aportar soluciones a algunos problemas subyacentes en el diseño y realización de las acciones formativas en este ámbito.

Las preguntas claves que se deben formular a la hora de elaborar un plan de FC para los miembros de una organización son las siguientes: ¿qué entendemos por FC?, ¿cómo podemos llevar a cabo las acciones sobre FC? y, sobre todo, ¿para qué queremos promover actividades de FC? Lógicamente, estos interrogantes no se pueden responder de forma independiente ya que las cuestiones metodológicas - el cómo llevar a cabo las acciones - siempre va estar condicionado al concepto que tengamos sobre FC y los objetivos que pretendemos con los planes formativos elaborados (¿para qué?). Estas cuestiones que consideramos fundamentales son las que vamos a utilizar como guía para estructurar nuestro discurso.

### **1. Aproximaciones al concepto de formación continua.**

Actualmente el concepto de FC puede ser abordado desde diversas perspectivas o aproximaciones teóricas que procede precisar ya que, de lo contrario, pueden generar confusión a la hora de elaborar planes de acción en este campo. Entre estas distintas aproximaciones o enfoques conceptuales relativos a la FC que encontramos en la literatura relativa a este tema cabe señalar los siguientes:

- A. Formación Continua como Actualización de los conocimientos científicos y técnicos relativos a un campo profesional. Dado los avances y cambios - legislativos, organizativos o tecnológicos - que se producen de manera constante en la sociedad actual, y de modo especial en el campo laboral, resulta necesario que todos los trabajadores reciban la formación oportuna que les permita desempeñar sus tareas profesionales con el máximo grado de eficacia y competitividad. De ahí que se considere normal que los trabajadores reciban a través de las organizaciones acciones formativas orientadas a actualizar los conocimientos y las herramientas técnicas relacionadas con su trabajo.
- B. Formación Continua como conjunto de acciones formativas que se orientan al Desarrollo de las Competencias Profesionales que se requieren para el desempeño de una determinada tarea laboral. La finalidad de este tipo de formación es mejorar la cualificación profesional de los trabajadores que les permita, de una parte, remediar las necesidades y deficiencias constatadas dentro de la organización y, de otra, desarrollar habilidades no adquiridas previamente y que son necesarias para atender a las nuevas demandas y retos laborales que se requieren a todas las empresas e instituciones.
- C. Formación Continua como Especialización en un ámbito o sector profesional concreto que adquieren los sujetos una vez que han realizado el programa o itinerario establecido con esta finalidad. Dada la diversidad de tareas a realizar dentro de un mismo puesto de trabajo o escala profesional es lógico que cada vez se requieran más trabajadores especializados que tengan la formación adecuada para el desempeño de las mismas. Ello requiere programas formativos específicos orientados a facilitar los conocimientos y las habilidades necesarias para que los trabajadores adquieran una especialización laboral

D. Formación Continua como Aprendizaje Permanente que los sujetos realizan a lo largo de la vida – lifelong learning (LLL) - con el fin de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes desde una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo. Por FC se entiende “toda actividad de aprendizaje útil que deben realizar de manera continua todas las personas a partir de la formación inicial hasta después de la jubilación con objeto de mejorar las cualificaciones, los conocimientos y las aptitudes y que incluye tanto el aprendizaje formal como el no formal e informal” (Comisión Europea, 2001<sup>1</sup>).

Los planteamientos didácticos derivados de estos enfoques formativos son claramente distintos por lo que resulta necesario concretar en cada caso el marco de referencia que adoptamos a la hora de efectuar nuestras propuestas formativas. No es lo mismo elaborar programas basados en las novedades legislativas relacionadas con el ejercicio de una determinada profesión que sobre carencias detectadas en el desempeño de una determinada tarea o servicio a los ciudadanos. Del mismo modo, en el desarrollo de las acciones formativas tampoco procede actuar con metodologías y procesos similares cuando las actividades formativas tienen fines informativos que cuando su finalidad es certificar el dominio de competencias vinculadas a un campo profesional específico. De ahí que una primera recomendación a tener en cuenta cuando se elabora un plan de FC sea **precisar previamente el marco de referencia conceptual que se asume para establecer y planificar las acciones formativas**. Esta decisión condiciona tanto la selección de los contenidos de los programas como las estrategias metodológicas a utilizar en cada caso.

En el caso que nos ocupa, en el denominado **Libro Blanco sobre la Formación Continua de los Jueces y Magistrados** (2007) se dice textualmente: “*en todo caso, un sistema de formación continua ha de tener por finalidad la adquisición, actualización y perfeccionamiento de conocimientos jurídicos y aquellos otros relacionados con el ejercicio de la función judicial*”<sup>2</sup>. Lo que significa que la finalidad primordial que hasta la fecha ha promovido los planes de FC es la actualización sin tener en cuenta otros enfoques basados en el desarrollo de competencias, la especialización o el aprendizaje permanente que, aunque son los que actualmente tienen mayor aceptación social, según el citado texto “*no son unánimemente aceptados por todos los sectores de la Judicatura, por lo que se mantiene abierta la cuestión a futuros debates y trabajos*”<sup>3</sup>.

Las decisiones en relación con el enfoque que se adopta sobre la finalidad, objetivos y contenidos de la FC generalmente dependen de los órganos y servicios que tiene a su cargo la elaboración de los planes de formación. Cuando su diseño constituye una responsabilidad directa de quienes gobiernan una organización es habitual que estos planes se elaboren atendiendo prioritariamente actualizar al personal en función de las necesidades detectadas en el funcionamiento de los servicios. Por el contrario, cuando se asume como punto de partida las demandas y propuestas de los profesionales generalmente se utilizan enfoques más orientados hacia la especialización profesional

<sup>1</sup> Comunicación de la Comisión Europea. *Hacer realidad un espacio europeo de aprendizaje permanente*. Bruselas, COM (2001) 678 final.

<sup>2</sup> CGPJ. *Libro Blanco sobre la Formación Continua de los Jueces y Magistrados*. (2007) pág. 13.

<sup>3</sup> Op. Cit. (2007) pág. 50.

con implicaciones directas en el desarrollo de la carrera. En definitiva, cabe decidir entre un modelo burocrático y un modelo netamente profesional.

Aunque en el citado *Libro Blanco* se asume que “*ambos enfoques son compatibles y complementarios a la hora de planificar la formación continua*”<sup>4</sup>, en la práctica los planes elaborados en los últimos años se proponen claramente desde un modelo burocrático, al no existir relación entre el sistema de formación y el desarrollo de la carrera judicial. Un breve análisis del **Plan Estatal sobre Formación Continua para el año 2011** permite observar que las actividades ofertadas se tipifican en función de la temática que abordan y la modalidad de enseñanza como han sido planificadas, y no en función de la finalidad didáctica que en cada caso se pretende. La denominación que se utiliza en dicho Plan de “*actividades de formación jurídica especializada*” no puede considerarse en modo alguno como acciones que permitan la adquisición de una especialización con efectos directos sobre la carrera profesional.

## 2. Nunca es demasiado tarde para aprender. Principales recomendaciones.

Hasta la fecha la mayoría de planes sobre FC elaborados por las distintas organizaciones han estado orientados hacia la actualización y especialización profesional. Las finalidades relativas al desarrollo competencial y la formación permanente de los trabajadores son más recientes ya que tradicionalmente se consideraba que este tipo de formación debería ser una competencia exclusiva de cada persona. Este supuesto ha cambiado radicalmente. Actualmente se considera que cada persona debe asumir el deber de seguir formándose tanto desde el punto de vista personal como laboral a lo largo de su vida, y que las empresas, las organizaciones profesionales e instituciones sociales deben proporcionar los medios necesarios para que el aprendizaje permanente sea una realidad. Constituye, por tanto, un derecho y un deber. De ahí que hoy se entienda por FC toda forma de **enseñanza y aprendizaje dirigida hacia las personas después del proceso de formación inicial con el fin de que puedan mejorar sus competencias personales y cualificaciones profesionales de forma permanente.**

El Consejo Europeo de Lisboa (2000) estableció que una sociedad del conocimiento avanzada es la clave para conseguir tasas elevadas de crecimiento y empleo, por lo que la educación y la formación deben ser prioridades esenciales para todos los miembros de la Unión Europea. Posteriormente en el Consejo de Barcelona (2002) se declara que el aprendizaje permanente se ha de reforzar con acciones y políticas desarrolladas en el marco de programas educativos comunitarios ya que es la estrategia que más puede contribuir a que la Unión Europea se convierta en una sociedad avanzada. En este contexto debemos entender tanto la Comunicación de la CE - *Nunca es demasiado tarde para aprender*<sup>5</sup> como el Plan de Acción *Siempre es un buen momento para aprender*<sup>6</sup> que se remiten a los estados miembros en el marco del programa *Educación y Formación 2010*<sup>7</sup> en los que la Comisión formula las siguientes recomendaciones a tener en

<sup>4</sup> Ibidem, pág. 38.

<sup>5</sup> Comunicación de la Comisión. *Nunca es demasiado tarde para aprender* (Doc. 14600, Bruselas 23/10/2006 COM (2006) 614 final).

<sup>6</sup> Comunicación de la Comisión. *Siempre es un buen momento para aprender* (Doc. 13426, Bruselas 27/09/2007 COM (2007) 558 final).

<sup>7</sup> Comisión Europea 2002. *Educación y formación en Europa. Sistemas diversos, objetivos compartidos para el 2010*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales.

cuenta por todos los organismos y servicios que tienen a su cargo la gestión de actividades orientadas hacia el aprendizaje permanente:

### **2.1 Suprimir los obstáculos que impiden la participación de los sujetos en las actividades formativas.**

Uno de los objetivos fundamentales de cualquier plan de FC es lograr la participación del mayor número de los sujetos a quienes va destinado y que esta participación se lleve a cabo de forma transparente y equitativa. Para lograr este reto es importante tener en cuenta los siguientes principios:

- Presentar una oferta formativa clara, atractiva y que los interesados consideren útil para su trabajo profesional.
- Acercar la oferta a las comunidades y a los lugares de trabajo situando las acciones formativas en contextos espaciales y temporales que permitan acceder a las mismas a la gran mayoría de sujetos a quienes va destinada.
- Facilitar a los profesionales los medios y recursos que les permita realizar las acciones formativas y, en su caso, la liberación de sus cargas profesionales.
- Establecer de forma precisa la recompensa y/o utilidad que a nivel personal y profesional van a obtener con la participación en las actividades programadas.
- Mejorar los sistemas de información y orientación con los profesionales del sector que permita una comunicación fluida y eficaz para adaptar la selección de actividades a las necesidades de la organización y las demandas de los interesados.
- Promover la participación de los interesados en la planificación de los contenidos y metodologías de las actividades programadas a fin de lograr una mayor implicación en las mismas

A la vista de estas recomendaciones es importante que quienes tienen a su cargo la gestión de los planes sobre FC analicen la valoración que los interesados realizan sobre la oferta formativa, el grado de conocimiento que tienen sobre la misma todos los miembros de la organización, la distribución real de las acciones desarrolladas entre la población a quien va dirigida y, sobre todo, los problemas que dificultan una participación más amplia y equitativa. De manera especial deberán tener en cuenta las opiniones de aquellos que nunca han participado ya que no es lo mismo que la no asistencia proceda del desconocimiento y escasa información sobre la oferta que esta se deba al lugar de ubicación de las actividades o problemas relativos a la carga de trabajo de los profesionales. Cada caso exigirá decisiones y actuaciones distintas si queremos lograr un incremento notable de la participación. Con todo, la estrategia más importante al efecto es clarificar su utilidad práctica para el interesado ya que, en el caso que nos ocupa, actualmente *“las actividades formativas en nada inciden en la carrera profesional de jueces ni desde la perspectiva retributiva o de la promoción profesional”*<sup>8</sup>.

### **2.2. Garantizar la calidad de los aprendizajes.**

Otro de los retos que la CE demanda a los estados miembros es garantizar la calidad de los aprendizajes. Ello implica que tanto el diseño de los procesos de enseñanza como su realización práctica se lleven a cabo con el máximo rigor a fin de que se alcancen los

<sup>8</sup> Op. Cit (2007) pág. 57.

aprendizajes esperados y que estos sean útiles para el desempeño profesional. De acuerdo con la conocida teoría skinniana *“nada tiene mas éxito que el éxito”*, en la medida que los participantes en una acción formativa consideren útiles los aprendizajes adquiridos valorarán más positivamente la calidad de acciones formativas y estarán más predispuestos a participar en otras similares. De ahí que la valoración de la calidad de las actividades de un plan de FC deba realizarse en función de la utilidad que los aprendizajes adquiridos tienen para el desempeño de la actividad profesional.

La realidad es muy distinta. En la gran mayoría de actividades de FC no se realizan evaluaciones sobre los aprendizajes adquiridos por los participantes. Las evaluaciones – habitualmente positivas - que se suelen efectuar en el transcurso o al finalizar una actividad formativa no se centran sobre los aprendizajes adquiridos y los problemas que conlleva su transferencia a la práctica profesional. De ahí que la mayor parte de ellos pertenezcan al llamado *“curriculum inerte”*; es decir, aquello que se ha cursado o aprendido pero que difícilmente se va aplicar, tal como se desprende de los estudios sobre el impacto de las acciones formativas en el desempeño profesional. Mientras no tengamos indicadores objetivos que nos permitan estimar el impacto de la FC en el desempeño profesional no podemos valorar la calidad de los aprendizajes que se derivan de una determinada actividad o plan formativo.

Ahora bien, como sabemos que una educación de baja calidad produce aprendizajes de calidad también escasa, sí podemos intervenir sobre la organización y desarrollo de los procesos de enseñanza con el fin de garantizar mayor calidad de los aprendizajes. Entre las estrategias que los gestores de programas sobre FC deben tener en cuenta con esta finalidad cabe resaltar las siguientes:

- Utilizar enfoques didácticos innovadores basados en el aprendizaje cooperativo, la resolución de problemas, reflexión sobre la práctica y el autoaprendizaje como más adecuados a las características de las personas adultas.
- Adaptar las modalidades organizativas, así como los métodos y los recursos didácticos a utilizar, a las características del aprendizaje adulto y las exigencias de la actividad programada.
- Seleccionar profesorado competente para desarrollar las actividades programadas, incidiendo de forma especial en la forma de planificar y ejecutar metodologías activas y eficaces.
- Establecer sistemas de aseguramiento de la calidad de las enseñanzas impartidas que permitan alcanzar los objetivos propuestos y garantizar la calidad de los aprendizajes adquiridos.

Como se puede observar son propuestas lógicas, algunas de las cuales ya se recogen en las conclusiones del citado *Libro Blanco* al señalar que *“se debería prestar atención al método...apoyando la posibilidad de mejorar la formación por otros caminos distintos al Servicio de Formación Continua”* y que *“la selección de directores y ponentes habrá de estar regida por criterios objetivos, transparentes y responder a perfiles estrictamente docentes”*<sup>9</sup>. Dado que estas cuestiones inciden en el campo de nuestra especialidad profesional consideramos procedente explicitarlas desde el punto de vista

<sup>9</sup> Ibidem. págs. 129-130.

metodológico con más detalle en los siguientes apartados de este trabajo, con el fin contribuir a garantizar la calidad de los aprendizajes esperados de las acciones de la FC.

### 2.3. Reconocimiento y validación de los resultados del aprendizaje.

Aunque el objetivo final de toda la FC es mejorar la práctica profesional, no es menos cierto que los sujetos desean se les reconozcan su participación y dedicación a actividades formativas. De ahí que sea necesario establecer sistemas de validación y reconocimiento tanto de la participación como del aprovechamiento generado a partir de estas actividades así como de las repercusiones que estos reconocimientos puedan tener a nivel profesional. A estos efectos se deberá precisar entre certificados de asistencia, aprovechamiento, especialización y adquisición o desarrollo de determinadas competencias profesionales. Mientras que el primero se otorgaría por el hecho de participar en una actividad formativa, el de aprovechamiento o especialización requieren la superación de pruebas de control que evalúen los aprendizajes adquiridos. **El reconocimiento de la adquisición o desarrollo de competencias profesionales adquiridas a través de los planes de FC sólo se podrá efectuar a través del desempeño profesional de tareas laborales reales o simuladas.**

Para una correcta aplicación de esta recomendación de la CE, los servicios de gobierno y gestión de los planes de FC deberán tener en cuenta, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Establecer un marco de referencia sobre las actividades formativas formales, no formales e informales que pueden ser objeto de reconocimiento a efectos de desarrollo de la carrera profesional
- Determinar el tipo de reconocimiento que se va a otorgar a cada una de las actividades formativas seleccionadas clarificando los métodos de evaluación y certificación que se van a utilizar en cada caso.
- Coordinar los procesos de reconocimiento y validación de las actividades relativas a la FC con otras organizaciones profesionales y formativas del sector.
- Vincular cada una de las actividades de FC con la práctica profesional con el fin de poner estimar su transferencia e impacto sobre el desempeño del puesto de trabajo.
- Arbitrar procedimientos transparentes y creíbles para el reconocimiento y validación de los aprendizajes obtenidos que generen un marco de confianza entre los profesionales y las organizaciones.

La preocupación por estos temas también queda reflejada en las conclusiones del *Libro Blanco* - especialmente en las conclusiones 14ª y 18ª - donde se señala de forma explícita la necesidad de implementar sistemas de evaluación no sólo de los aprendizajes adquiridos por los participantes sino también de los programas, los métodos de formación utilizados y de los propios formadores con la finalidad de mejorar el ciclo formativo y el propio sistema de formación. De manera específica en la conclusión 6ª se sugiere que, además de programaciones plurianuales "*deben efectuarse planes especializados para cada miembro de la Carrera Judicial de forma individualizada en pe-*

periodos de cinco años”<sup>10</sup>. Hasta la fecha estas propuestas constituyen más conjeturas que realidades.

#### 2.4. Invertir más en FC priorizando los sectores profesionales más necesitados.

Dada la incidencia que tienen los programas de FC en los procesos de desarrollo social y económico, es lógico que la CE insista en la necesidad de incrementar la inversión que los estados dedican a este sector educativo. Ahora bien, como los recursos son limitados se recomienda efectuar una distribución de los mismos priorizando los sectores más necesitados y los grupos profesionales que pueden actuar como dinamizadores dentro de las organizaciones a efectos de lograr mayor eficiencia de las inversiones. De manera específica se recomienda:

- Realizar un análisis sobre los efectivos del sector a fin de identificar los sujetos o grupos que deberían ser objeto de una atención prioritaria. A título general se recomienda atender prioritariamente aquellos profesionales que se encuentran en la fase intermedia de su ciclo laboral.
- Reordenar la oferta formativa especificando las actividades financiadas por la organización de aquellas otras que, en tanto responden a una demanda personal o generan una especialización, deben ser parcialmente financiadas por los participantes.
- Finalmente se insiste en la necesidad de arbitrar sistemas de administración transparentes e eficientes que permitan una adecuada asignación y gestión de los recursos.

La problemática vinculada a esta recomendación de la CE no ha sido objeto particular de análisis por quienes elaboraron el denominado *Libro Blanco* ya que no se contempla de forma explícita establecer prioridades o introducir estrategias selectivas. Las únicas referencias a estos temas aparecen en la conclusión 3ª al señalar que “*la voluntariedad de la formación debe ser en principio la regla general aunque cabe la posibilidad en determinados supuestos de exigir una formación específica...*” y en la 6ª donde se sugiere que “*deben efectuarse planes especializados para cada miembro de la Carrera Judicial programándose en forma individualizada en periodos de cinco años*”<sup>11</sup>.

#### 2.5. Utilizar indicadores fiables para analizar la calidad y efectos de las políticas públicas.

Con frecuencia se teoriza sobre los efectos de los planes de FC sin contar con datos válidos y fiables que puedan constituir el soporte de los juicios que se formulan. Mucha de la información que se difunde en este ámbito no está avalada por estudios e investigaciones que pongan de relieve de forma inequívoca el papel que juegan este tipo de actividades sobre el aprendizaje permanente y la repercusión que ello tiene en la vida personal, social y laboral de los participantes en las acciones formativas. Aunque últimamente la información al respecto está aumentando, se necesita mejorar los marcos de referencia y procedimientos para la recogida de información (encuestas, registros, bases de datos, etc.) con el fin de poder contar con datos más fiables y creí-

<sup>10</sup> Ibidem. pág. 128

<sup>11</sup> Ibidem. pág. 127

bles que permitan evaluar las políticas públicas en este campo y establecer comparación entre sectores.

Para ello, tanto los responsables como los servicios de gestión de los planes sobre FC deberán preocuparse por:

- Unificar conceptos y utilizar indicadores que permitan mejorar la calidad y comparabilidad de los datos relativos a los programas y servicios de FC.
- Establecer sistemas creíbles de seguimiento y evaluación de los programas formativos con el fin de estimar tanto la eficacia y efectividad de las actividades realizadas como la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos invertidos.
- Facilitar toda la información disponible sobre los planes formativos a todas las audiencias implicadas con el fin de incrementar tanto los procesos de toma de decisiones como las consecuencias que de ello se deriven.

Estos son objetivos a los que los responsables y gestores de los planes de FC destinados a los miembros de la Judicatura deberían prestar más atención ya que son fundamentales a la hora de tomar decisiones. De una parte, la rendición de cuentas constituye un principio ético insoslayable para lo cual debemos contar con datos válidos y fiables obtenidos a través de procesos de evaluación creíbles y transparentes. De otra, la información disponible debe ser facilitada a todas las audiencias implicadas para que puedan formular los juicios de valor oportunos sobre las políticas públicas y, consecuentemente, tomar decisiones. Los servicios de gestión son los responsables de la obtención de los datos e indicadores necesarios para evaluar la calidad y rentabilidad de los planes de formación. Los responsables de organización implicados en la dirección de dichos planes son quienes deben difundir la información y tomar las decisiones pertinentes. Ambas cuestiones no son abordadas de forma explícita en el *Libro Blanco* a pesar de que son fundamentales.

### 3. Aprender a aprender y aprender a gestionar el propio aprendizaje.

En un trabajo anterior<sup>12</sup> hemos señalado que la forma de aprender de cada sujeto depende de su estilo de aprendizaje, y que entre las personas adultas se podrían identificar como estilos propios el aprendizaje cooperativo o colaborativo y el aprendizaje por descubrimiento personal o aprendizaje autónomo. En ambos casos estos aprendizajes se construyen a través de los procesos mentales que se generan a partir de las informaciones y experiencias que los sujetos reciben e intercambian en el contexto personal y profesional en el que se desenvuelven o mediante el descubrimiento personal a partir de los conocimientos y reflexiones obtenidas por procedimientos diversos. Procede, por tanto, un breve apunte sobre estos dos estilos fundamentales en el aprendizaje en los adultos a fin de justificar nuestros criterios y propuestas de carácter metodológico.

Una de las características fundamentales que tienen todas las personas, y que se manifiesta sobre todo en los adultos, es la capacidad de “aprender de otros y con otros” a

<sup>12</sup> De MIGUEL DÍAZ, M. (2010) *Marco General para la renovación metodológica de los programas formativos*. Seminario sobre Metodología y Evaluación de la Enseñanza en la Función Judicial (GI 10133-136). Barcelona.

través de la imitación, el diálogo y el intercambio de conocimientos y experiencias. Este tipo de actividades - comunes en la vida cotidiana - adquieren verdadero sentido cuando se llevan a cabo de forma intencional y colaborativa con otros profesionales que también desempeñan las mismas tareas laborales o similares ya que permite, de una parte, contrastar y validar los conocimientos y prácticas propias y, de otra, adquirir nuevos aprendizajes y habilidades personales y profesionales. Para el logro de aprendizajes colaborativos, aunque se pueden utilizar diversas metodologías y estrategias (observación de colegas, mentoría, tutoría, seminarios, debates, trabajos de grupo, etc.), actualmente se considera que las “comunidades de aprendizaje” constituyen la modalidad organizativa más interesante para llevar a cabo actividades de FC ya que no sólo permite el intercambio de información sino también la construcción del conocimiento de forma compartida.

Se denominan comunidades de aprendizaje a “*grupos de profesionales que aprenden en común usando e intercambiando información a través de herramientas accesibles (grupos de trabajo, foros, blogs, bibliotecas digitales, experiencias compartidas, etc.)*”. Su objetivo es la interacción grupal de conocimientos, información y experiencias que permita desarrollar proyectos, analizar casos, resolver problemas, etc. En definitiva, mejorar las competencias profesionales vinculadas al desempeño profesional. Su implementación exige un cambio de paradigma en la filosofía del aprendizaje: frente a la dicotomía clásica alumno/profesor, en las comunidades de aprendizaje todos tienen algo para enseñar y todos tienen algo que aprender. De ahí que deba constituir uno de los objetivos prioritarios en todo programa de FC **promover nuevos escenarios de aprendizaje creando entornos formativos abiertos, potenciando la movilidad e intercambio entre los profesiones y reforzando la cooperación internacional.**

El concepto de aprendizaje autónomo – también denominado aprendizaje autodirigido, aprendizaje a través de la experiencia, aprendizaje informal, etc. – se define como “*conjunto de procesos formativos que una persona planifica y lleva a cabo de forma sistemática e independiente para lograr determinados aprendizajes*”. Cada persona es la que decide qué quiere aprender y cómo lo quiere aprender. La autoformación constituye la estrategia didáctica más común en los sectores profesionales ya que permite una apropiación por parte de los sujetos tanto de los contenidos como de los métodos formativos. Ahora bien, ser autodidacta no es fácil ya que puede no generar el éxito esperado si los sujetos no son capaces de gestionar la información adecuadamente. De ahí que otro de los objetivos prioritarios en todo plan de FC sea **proporcionar a los sujetos estrategias y herramientas propias de la sociedad del conocimiento que les permitan gestionar su propio desarrollo personal y profesional mediante procesos de autoformación tanto en contextos formales como informales.**

El trabajo del docente en el ámbito de la FC deberá tener muy en cuenta estos dos estilos dominantes entre los adultos - aprendizaje colaborativo y aprendizaje autónomo- y, frente a una concepción de la enseñanza basada en suministrar informaciones y conocimientos, deberá orientar su trabajo a facilitar estímulos y generar dinámicas que promuevan motivaciones para aprender, criterios para buscar y estructurar la información, habilidades en el manejo de los procesos mentales y, sobre todo, herramientas para el aprendizaje autónomo y colaborativo. En definitiva, facilitar a los sujetos estrategias para que puedan desarrollar y dominar dos competencias fundamentales -

*aprender a aprender y aprender a gestionar su propio desarrollo personal y profesional* – que son claves en todos los procesos de FC.

#### 4. Utilizar metodologías didácticas activas y participativas.

Ya hemos señalado que, dadas las características actuales de la sociedad del conocimiento, la FC debe adoptar distintos tipos de formatos, con metodologías diferentes y en escenarios diversos con el fin de lograr el interés y participación de los sujetos a quienes va dirigida. Igualmente hemos resaltado que una enseñanza de baja calidad produce también escasos resultados por lo que es necesario que las modalidades de enseñanza y estrategias didácticas utilizadas garanticen de algún modo la calidad de los aprendizajes esperados. Teniendo en cuenta ambos supuestos presentamos un listado de las principales modalidades organizativas y métodos de enseñanza que nos parecen más oportunos y eficaces para promover la participación activa y la calidad de los aprendizajes.

Entre las metodologías más idóneas al respecto cabe destacar las siguientes:

- **Seminarios. Foros. Debates.**
- **Trabajos en grupo. Comunidades de aprendizaje.**
- **Estudio de casos. Sesiones Jurídicas.**
- **Aprendizaje basado en problemas/ABP.**
- **Formación vinculada al puesto de trabajo.**
- **Simulaciones. Rol playing.**
- **Observación de colegas. Estancias. Intercambios.**
- **Mentoría. Coaching. Tutoría.**
- **Programas de Autoformación. Formación en Red.**
- **Cursos. Conferencias. Jornadas. Congresos.**

Las alternativas metodológicas a la hora de planificar la oferta formativa son múltiples más aún si, además de las actividades presenciales, se utilizan también modalidades semipresenciales y a distancia (*formación on line*) de forma combinada dadas las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información (correos, foros, blogs, etc.). Lógicamente no vamos a entrar en su descripción ya que son bastante comunes pero si queremos resaltar lo importante que es seleccionar en cada caso aquella modalidad que resulta más adecuada y coherente con el fin que nos proponemos alcanzar con una acción formativa específica<sup>13</sup>. Todas las alternativas pueden ser útiles, pero algunas pueden ser más aconsejables que otras según la finalidad que perseguimos. Como acertadamente se apunta en el *Libro Blanco “buena parte del éxito del programa de formación continua dependerá de la acertada elección de la metodología a seguir”*<sup>14</sup>.

Por ello, cuando se toma una opción concreta debe justificarse su elección e idoneidad.

Ahora bien, la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje no depende tanto de la modalidad organizativa elegida como de la dinámica de trabajo que se utiliza pa-

<sup>13</sup> Para completar información ver: De MIGUEL, M. (dir.) (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

<sup>14</sup> Op.Cit. (2007). pág. 52

ra su desarrollo. Se puede elegir la modalidad “Seminarios” y desarrollar las actividades como un conjunto de exposiciones seguidas de coloquios sin demasiada participación de los asistentes y escasa repercusión sobre los aprendizajes. Igualmente se pueden organizar “Grupos de trabajo” con dinámicas que no permiten la integración de todos los participantes. De acuerdo con el proverbio chino “*si lo hago, entonces aprenderé*”, nuestro objetivo a de ser **priorizar aquellas metodologías que permitan generar dinámicas que contribuyan a fomentar el aprendizaje autónomo y colaborativo al que hemos aludido anteriormente.**

Por ello, tanto quienes gestionan los planes de formación como los docentes que los desarrollan, deberán tener siempre presente tres principios didácticos fundamentales que contribuyen al éxito de las actividades de FC, a saber:

- Lograr la máxima participación e implicación de todos los asistentes en el diseño y desarrollo de las actividades a realizar en cada acción formativa mediante la preparación de materiales previos (inclusión de todos los participantes en la ejecución de la actividad).
- Fomentar durante las sesiones el análisis de los temas y contenidos objeto de estudio por medio de debates y reflexión en grupo con el fin de ampliar las perspectivas y enfoques que en cada caso se pueden contemplar (promover el contraste de informaciones y la deliberación grupal).
- Utilizar técnicas y recursos didácticos que contribuyan a contrastar y sintetizar la información analizada, y a establecer consensos en torno a las propuestas y conclusiones que se derivan de la actividad formativa (elaborar propuestas consensuadas y operativas).

Una actividad formativa resulta más interesante en la medida que todos los asistentes pueden participar en ella aportando su punto de vista, exista un debate enriquecedor sobre los temas abordados y se concluya con un conjunto de propuestas y recomendaciones prácticas aceptadas por la mayoría que pueden ser objeto de seguimiento. Aunque muchos profesores logran generar estas dinámicas de una forma natural, otros necesitan apoyarse en técnicas y recursos didácticos que pueden contribuir a generar en los procesos de enseñanza dinámicas activas y participativas necesarias para lograr “aprendizajes de calidad”. Entre estas técnicas cabe destacar las siguientes: **Brainstorming, Brainwriting, Autoinformes, Relatos, Diarios, Forum, Debates, Asambleas, Focus Group, Grupos de Discusión, Phillips 66, Escalas, Chek list, Grabaciones, Videos, Fotos, Películas, Matrices (DAFO, PERT.), Metaplan, Mapas Conceptuales, Rol Playing, Psicodrama, Técnica Delphi, Triangulación, Evaluación 180º/360º, Portafolios, Carpetas didácticas, Rúbricas, etc..**

El problema radica en que muchos de los formadores desconocen estas técnicas o tienen escasa información sobre cómo se pueden emplear para dinamizar las acciones formativas. De ahí que el dominio de las mismas y de su utilidad en los procesos de enseñanza para fomentar la participación, promover el debate y lograr consensos deba ser una cuestión a tener en cuenta a la hora de seleccionar el profesorado que va gestionar cada una de las acciones formativas. Las clases magistrales siguen siendo importantes en la medida que supongan un avance cualitativo de los conocimientos de los asistentes pero lamentablemente no suelen ser habituales. Por ello es importante uti-

lizar otras modalidades organizativas y otras estrategias didácticas que adecuen más a los principios que rigen el aprendizaje entre los adultos.

### 5. Seleccionar Profesores Competentes.

A la vista de las consideraciones anteriores fácilmente se intuye que otra de las cuestiones prioritarias en todo plan de FC es la selección del profesorado que va a tener a su cargo la ejecución de las acciones formativas. A título general se puede decir que en su selección debemos tener en cuenta dos tipos de competencias. De una parte, debe poseer aquellas competencias que definen el perfil de un buen docente, independientemente del ámbito donde ejerza su actividad. De otra, debe dominar aquellas otras que el capacitan de manera específica para generar procesos de aprendizaje en personas adultas<sup>15</sup>. En definitiva, **debe aportar evidencias empíricas que demuestren sus conocimientos sobre estilos de aprendizaje y los diferentes métodos que se requieren para trabajar en este campo.**

Si tomamos como referencia las aportaciones del informe *Key Competences for adult learning professionals*<sup>16</sup>, subvencionado por la CE con el fin de “contribuir a desarrollar un marco de referencia sobre las competencias clave de los profesionales que intervienen en el proceso de aprendizaje de los adultos”, las competencias de los formadores no pueden ser analizadas al margen de las que deben poseer quienes tienen a su cargo los procesos de gestión de las actividades o forman parte del staff de gobierno dentro de la organización, dado que los problemas relativos a la “gobernanza” de los planes de FC abarca a todos los sectores implicados. Por ello el análisis de competencias – tal como se efectúa en el citado Informe - debe hacerse de una forma global especificando todas las tareas implicadas en el diseño y aplicación de un plan y señalando, en cada caso, las responsabilidades que competen a los diferentes profesionales involucrados (formadores, gestores, staff, participantes)

Pariendo de este supuesto, la determinación del perfil de los formadores y la propuesta sobre las competencias específicas que les competen se deberá llevar a cabo utilizando tres criterios básicos: el repertorio de actividades que se supone deben saber realizar, el contexto en el cual los formadores deben ejecutar esas actividades y, finalmente, las competencias necesarias para llevar a cabo estas actividades o tareas. Utilizando este marco de referencia se considera que los profesionales que asuman el papel de formadores en programas de FC deberán poseer las competencias necesarias que les permitan realizar las siguientes tareas:

- Planificar las actividades formativas con contenidos y metodologías adecuadas en función de las necesidades y prioridades detectadas en cada sector y contexto formativo.
- Adaptar las metodologías organizativas de los procesos de enseñanza y las estrategias didácticas a las características del aprendizaje adulto.
- Atender a la heterogeneidad y diversidad de grupos utilizando en cada caso métodos diversos y procedimientos distintos.

<sup>15</sup> Comisión Europea 2007. *Mejorar la calidad de la formación del profesorado*. COM (2007) 392 final.

<sup>16</sup> BUIKOOOL, B., BROEK, S., LAKERVELD, J., ZARIFIS, G. Y OSBORNE, M. (2010). *Key Competences for adult learning professionals*. Zoetermeer. Research voor Beleid ([www.research.nl](http://www.research.nl)).

- Utilizar las técnicas y recursos didácticos, especialmente las TIC, dada su importancia en la FC ya que pueden “ampliar el acceso de los adultos a oportunidades para aprender”.
- Facilitar orientaciones y recursos a los sujetos que les permitan llevar a cabo procesos de autoformación como estrategia principal de aprendizaje.
- Promover la autonomía del alumno como persona adulta aconsejando que deben ser ellos mismos quienes gestionen su propio desarrollo personal y profesional.

Habitualmente la selección del profesorado para llevar a cabo las acciones de FC se realiza entre los miembros del sector que, aunque pueden ser excelentes profesionales, no cuentan con la información y experiencia necesaria desde el punto de vista pedagógico para realizar con éxito las tareas docentes que se les asigna. Por ello los servicios y equipos de gestión de estas actividades deben contar con expertos en cuestiones pedagógicas que posibiliten la formación de estos profesionales que actúan como profesores al tiempo que les facilitan informaciones y les suministran materiales de carácter metodológico (guías, rúbricas, protocolos, etc.) que les permitan planificar y desarrollar las acciones docentes asignadas de forma coherente y eficaz.

#### **6. Establecer procedimientos para asegurar la calidad de las actividades planificadas.**

De acuerdo con las conclusiones del *Workshop on Quality Assurance and Lifelong Learning* promovido recientemente por la ENQA<sup>17</sup>, son muchos los factores que inciden sobre la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje relativos a planes o programas de FC: los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan, la coherencia de las actividades seleccionadas, los procedimientos de admisión de los participantes, el diseño de los cursos y actividades a realizar, la dotación de recursos y servicios, la calidad de los sistemas de formación *on line*, los sistemas de evaluación y reconocimiento, etc. Sin embargo son pocos los planes que tienen implementados procedimientos para velar por el “aseguramiento de la calidad” de las acciones planificadas, máxime cuando en su gestión se emplean recursos públicos considerables.

Se conoce como aseguramiento los sistemas y procedimientos que establece una organización para velar que los procesos formativos internos se desarrollen de acuerdo con la planificación prevista con el fin de detectar desviaciones que puedan influir sobre la calidad de las prestaciones que ofrece a la sociedad. Constituyen, por tanto, estrategias de control interno (*quality assurance*) que permiten a la organización tener una información directa sobre la eficiencia en la utilización de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos propios. Se trata, pues, de una estrategia evaluativa donde la responsabilidad de la iniciativa y de la ejecución recae sobre la propia organización y cuyos resultados se hacen patentes a través de los planes de mejora. Estas estrategias no deben confundirse con otros procedimientos de evaluación externa orientados a acreditar si un programa o servicio - al cumplir los requisitos legales y estándares establecidos - genera confianza social sobre las prestaciones que ofrece. En este caso los procesos evaluativos los realizan expertos externos

<sup>17</sup> European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). *Workshop on Quality Assurance and Lifelong Learning*. Bonn, 16-17 de mayo de 2011.

a petición de la organización (*quality assesment*) con la finalidad de garantizar la calidad de sus planes y servicios.

Como se puede deducir, “aseguramiento” y “garantía” constituyen dos modelos diferentes para potenciar la calidad en las organizaciones ante los que cabe plantear: ¿cuál de ellos es más oportuno para promover la calidad y la mejora de los planes sobre FC?. Nuestra opción es el aseguramiento ya que, en la medida que se orienta a potenciar las estructuras y mecanismos internos de autoevaluación y mejora, contribuye a que la “cultura de la calidad” (buenas prácticas, eficiencia en el uso de los recursos, satisfacción de clientes, compromiso ético, responsabilidad social, etc.) sea asumida y valorada por todos los miembros de la organización. Por el contrario, el hecho de que un plan, programa o servicio supere satisfactoriamente los requisitos establecidos para su acreditación no significa necesariamente que su implementación se lleve a cabo de forma eficaz y eficiente.

### Epílogo.

La mayoría de los problemas apuntados en este trabajo ya habían sido analizados en el *Libro Blanco sobre la Formación Continua de Jueces y Magistrados del 2007*. Consideramos que quienes realizaron el citado estudio han puesto de relieve las cuestiones fundamentales que requieren una urgente toma de decisiones para cambiar los parámetros que definen los planes de FC elaborados con el Consejo del Poder Judicial tanto desde la perspectiva de los participantes como desde el punto de vista de la organización que diseña y gestiona el plan. El análisis que hemos realizado tomando como referencia tanto las recomendaciones de la CE como las propuestas metodológicas sobre FC reafirma la pertinencia de la mayoría de las conclusiones del citado *Libro Blanco*, al tiempo que apunta otras que también deberían ser tenidas en cuenta a la hora de revisar y reorganizar el Servicio y los planes sobre FC en el ámbito de la Judicatura.

No procede en este momento volver a reiterar todas las propuestas que hemos formulado a lo largo del estudio para mejorar los planes que se elaboren para la FC de los jueces. Consideramos que la denominación que hemos dado a los diferentes apartados del presente trabajo ya es lo suficientemente elocuente para expresar los mensajes que queremos formular al respecto: precisar el concepto y objetivos que otorgamos a la FC, asumir que nunca es tarde para aprender, adaptar los procesos de enseñanza a las características del aprendizaje en los adultos, utilizar metodologías diversas y recursos adecuados que promuevan la participación y el diálogo así como seleccionar profesores competentes con experiencia en el campo de la FC. Finalmente insistimos en la necesidad de establecer medidas que permitan asegurar la calidad tanto de los aprendizajes que adquieran los alumnos como de las prestaciones que ofrecen los Servicios que tienen a su cargo la gestión de las actividades formativas.

Tomando como referencia las preguntas que nos hemos formulado al iniciar el trabajo cabe decir que en nuestro análisis no hemos encontrado una respuesta satisfactoria a las cuestiones sobre qué entendemos por FC y para qué diseñamos planes de formación. Consecuentemente sobre el modo de llevar a cabo los planes se pueden efectuar muchas sugerencias o recomendaciones metodológicas de carácter general pero pocas propuestas específicas ya que ello requiere precisar la finalidad y objetivos que nos proponemos. Por ello, desde nuestro punto de vista, **la actualización y renovación de**

los planes de FC de la Carrera Judicial exige previamente una revisión del papel que realizan los Órganos y Servicios implicados en la “gobernanza” de estos planes ya que problema fundamental que se detecta es la falta de toma de las decisiones oportunas que puedan generar los cambios que se demandan tanto desde el punto de vista interno como externo.