



**ESTADO  
DE LA JUSTICIA**

## **SEGUNDO INFORME ESTADO DE LA JUSTICIA**

**Capacitación y formación inicial**

**En el Poder Judicial**

*Investigador*

José Carlos Chinchilla Coto

*Colaboradores*

*Alejandro Núñez*

*Ronald Rivera*

2016



## Contenido

SEGUNDO INFORME ESTADO DE LA JUSTICIA.....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	4
INTRODUCCIÓN .....	8
PRINCIPALES HALLAZGOS: .....	9
CAPITULO I FORMACIÓN ACADÉMICA .....	11
RELACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA CON EL PERFIL DE INGRESO.....	11
CASO JUEZ 1 GENÉRICO .....	11
SOBRE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS.....	12
COMPETENCIAS TÉCNICAS.....	17
PERFIL JUEZ(A) 1.....	17
Competencias generales para jueces. ....	19
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA JUEZ 1 .....	23
PERFIL FISCAL AUXILIAR: COMPETENCIAS GENERALES .....	26
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS FISCAL AUXILIAR.....	31
COMPETENCIAS GENERALES PARA DEFENSOR(A).....	35
REFLEXIÓN A MANERA DE DESENLACE.....	41
CAPITULO II CAPACITACIÓN .....	42
LA ESCUELA JUDICIAL.....	42
Principales Hallazgos.....	44
LABOR ESPECÍFICA DE LA ESCUELA JUDICIAL .....	46
Programa de Formación General Básica:.....	48
Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura: .....	49
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN: .....	51
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN .....	52
SINTESIS REFLEXIVA: .....	56
Programa de Formación a Distancia para Personas Técnicas Judiciales. ....	56
CONCLUSIÓN .....	75
Unidad de Capacitación de la Defensa Pública .....	76
Programa de Reclutamiento y selección: .....	78
Programa de Formación Inicial: .....	78
Programa de Formación Continua:.....	78
Unidad de capacitación y Supervisión del Ministerio Público de Costa Rica .....	84

Los programas que desarrolla la Unidad de Capacitación: .....	85
Programa de Reclutamiento y Selección .....	85
Programa de inducción al Puesto de Fiscal Auxiliar .....	86
Programa de Formación básica intermedia y avanzada.....	87
Programa de Regionalización .....	87
El programa de formación continua y equivalentes.....	88
Percepciones sobre la capacitación en el Poder Judicial (Escuela y Unidades de Capacitación).....	91
Formación a nivel de Posgrado.....	96
RECOMENDACIONES DE SEGUIMIENTO.....	99

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La formación y capacitación que reciben las personas encargadas de la administración de justicia, juez, fiscal y defensoría pública se construye desde su educación disciplinaria básica, a partir de esto se presenta un análisis de la formación académica y de capacitación de las personas que ejercen en los puesto Juez 1 Genérico, Fiscal auxiliar y Defensor público. Para esto se desarrollan dos capítulos, el primero, para el análisis de los planes de estudio de las 5 Universidad donde se contrata la mayor cantidad de personal, en relación a los requisitos generales y específicos de los puestos antes señalados durante el periodo 2011-2016, y el segundo capítulo, se avoca a construir un mapeo de las capacitaciones que se realizan en las Unidades de Capacitación y Supervisión del Ministerio Público y de Capacitación de la Defensa Pública, con el fin de determinar cobertura en el país, equidad en matrícula y grado de aceptación y aprobación de los cursos impartido.

Para llevar a cabo este análisis, en relación con la formación académica universitaria, se recogieron los planes de estudio de las universidades -Universidad de Costa Rica, Universidad Libre de Derecho, Universidad Federada, Universidad de San José, Universidad Autónoma de Centro América-, y en según criterio de experto o teoría fundada, se agruparon los cursos por áreas temáticas de los planes de estudio en: 1- GENERALIDADES DEL DERECHO; 2- DERECHO PRIVADO (Derecho Civil (incluido Derecho Procesal Civil) Derecho Penal y Derecho corporativo/de sociedades); 3- DERECHO PÚBLICO (Derecho administrativo, Derecho constitucional y Derecho Fiscal y Tributario); 4- DERECHO INTERNACIONAL; 5- INVESTIGACIÓN y 6- HUMANIDADES.

Paralelo a este proceso de reordenamiento de categorías, se conceptualizó y operacionalizó los perfiles de ingreso al poder judicial de: Juez 1, Fiscal auxiliar y Defensor público, en relación a los descriptores de los perfiles de ingreso según documentos de la Corte Plena, Sesión: Nº 33-15 del 2015 (documentos adjuntos).

Por otra parte, se sistematización de la cantidad y cobertura de las capacitaciones de la Escuela Judicial en el periodo 2011-2015, y la correlación entre tipo de curso, circuito judicial y cantidad de personas matriculadas.

Sobre la distribución de contenidos y saberes mediante la asignación de créditos. Es posible determinar los conocimientos básicos que permitirán a la Escuela Judicial y las Unidades de Capacitación, direccionar los cursos de actualización y capacitación requeridos para los puestos, además, este análisis colabora para el rediseño de los planes de estudios de las Universidades analizadas ya que se encuentran en los perfiles de salida profesional los espacios de trabajo, entre ellos la judicatura y la fiscalía.

Del capítulo 1, acerca de la formación académica con el perfil de ingreso del puesto Juez 1 Genérico, se establecen dos ejes de competencias claramente diferenciadas, (1) la función burocrática y la (2) la función de aplicación ética de la ley. Propiamente sobre la aplicación

de la justicia o ejercicio del derecho, las funciones sobre la labor en el juzgado son: (1) la Función Garantista, (2) la Función Valorativa, (3) la Función Decisora: y (4) la Función Ejecutora, de ellas se desprenden competencias técnicas de aplicación correcta del derecho, la valoración de la prueba, Identificación de las normas y los principios aplicables al caso y el análisis de los hechos en correspondencia con la norma.

De manera general, las competencias generales que están cubiertas de manera relativamente uniforme por casi todas las universidades son la visión democrática y la independencia jurídica, y en términos generales, todos los planes de estudio analizados tienen una cantidad de créditos asignados para cubrir los saberes básicos, disciplinarios requeridos, para el desarrollo de las capacidades específicas que se requieren para desempeñarse en los puestos, sin embargo, la cantidad de tiempo visibilizado por la cantidad de créditos asignados es desigual. De los seis criterios de contratación, la Universidad de Costa Rica es la que posee un mayor número de créditos de cursos que coadyuvan a desarrollar las habilidades requeridas; únicamente en la habilidad relativa al *Razonamiento crítico y lógico* el creditaje, en general, es bajo; y la de mayor aporte es la habilidad acerca de la *Independencia jurídica*.

En lo relacionado con los rasgos de las competencias específicas, los aportes a la formación de salida de las universidades presentan un aporte no tan significativo como en las competencias generales, ya que se encontraron serias debilidades en lo relativo a inteligencia emocional, trabajo en equipo y creatividad.

En el área de las competencias generales para el puesto Fiscal auxiliar; los aspectos "compromiso" y "ética y transparencia" no se encuentran contemplados explícitamente en todos los planes de estudio, por otro lado, en lo relativo a las competencias específicas, existen debilidades significativas en la formación para las competencias generales dado el tipo de formación y los cursos por cuanto no hay cursos de liderazgo, planificación, comunicación efectiva o relaciones integrales.

Para el puesto Defensor, la impresión de la relativa homogeneidad en la formación profesional de derecho, en cuanto a las responsabilidades específicas del defensor y la formación universitaria de grado, es notable que en términos macro, podemos identificar una alta relación, sobre todo si lo comparamos con el perfil del juez(a) y en algún grado cualitativo con el fiscal auxiliar.

Del capítulo II, acerca de la capacitación en el quinquenio 2011-2015, la información básica fue recolectada de los informes anuales del Ministerio Público, y de donde se sustraen los siguientes resultados.

En el período 2011-2015 la Escuela Judicial logro 13 879 acciones de capacitación, para un promedio en el quinquenio de 2776 por año. Los cursos para quienes ingresan por primera vez a la judicatura son cuatro: "Valoración de la Prueba", "Medios Alternos de Solución de Conflictos", "Manejo de Audiencias Orales" y "Argumentación y

Razonamiento”; y del Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura, mantiene una atención regular de estudiantes alrededor de 30 personas.

Con respecto a la participación equitativa, la relación total fue del 56% de mujeres capacitadas, y 44% hombres. La cantidad de mujeres capacitadas fueron 7726 en el período 2011-2015 y 6153 hombres, para un total de 13879 personas capacitaciones. A partir de esta distribución, el porcentaje de cursos aprobados es alto, con un incremento de personas que aprueban los cursos 90.55% durante el año 2015.

Uno de los factores importantes es La modalidad del curso, privilegiando lo “Presencial” con 60% del total de cursos; le siguieron en importancia la “Bimodal” con el 30% y los cursos virtuales con solo un 10% en todo el período 2011-2015. De allí se desprende que la cobertura de los cursos por circuito judicial es alta, pero centralizada, al menos San José representa el 42% del personal de procedencia matriculado, y Las zonas más alejadas como Guanacaste, Puntarenas, Zona Sur y Zona Atlántica representan alrededor del 30% de las personas capacitadas; mientras que la suma de Alajuela, Heredia, San Joaquín y Cartago, un 28%.

Paralelo a esto, la cantidad de cursos dirigidos a un puesto determinado fue desigual, ya que para el puesto las juezes 3 se impartieron 63 cursos, similar a la cantidad de curso dirigidos al puesto juez 4 con 57 y juez 1 con 56, por su parte el puesto con menor número de cursos dirigidos fue el de Defensores con 33 cursos.

De los programas de Especialización, se capacita un total de 1057 funcionarios, y las sedes donde se imparten se extiende a los circuitos de Pérez Zeledón, Guápiles, San Ramón. Sin embargo, el Programa de Actualización es el que más abarca en cuanto a personas que participan en la capacitación, el total de jueces capacitados durante el último quinquenio fue de 5993 jueces, y los temas que abarcaron van desde Comunicación escrita o Justicia Restaurativa, Resolución Alternativa de Conflictos, hasta Oralidad y Monitorio Arrendaticio.

Sobre la Unidad de Capacitación de la Defensa Pública. Existe un curso de nivelación denominado “El defensor y la defensora pública en la praxis judicial”, además de 6 módulos a desarrollar en un año bajo la modalidad virtual-presencial y con un diseño por competencias, En siete Generaciones el promedio de participantes ha oscilado entre 30 y 35 personas, entre las cuales la relación entre hombres y mujeres es usualmente de 40% a 60% respectivamente.

Por su parte, la Unidad de capacitación y Supervisión del Ministerio Público de Costa Rica tiene bajo su responsabilidad dos procesos de alta responsabilidad y complejidad: por una parte, el reclutamiento y selección de personal fiscal, y por otra, la formación, capacitación y supervisión, para esto tiene la variedad de abrir procesos de capacitación en los programas de Reclutamiento y Selección, de inducción al Puesto de Fiscal Auxiliar,

de Formación básica intermedia y avanzada, de Regionalización, de capacitación de proyección nacional e internacional y de formación continua y equivalentes.

Por último, la distribución por regiones de las personas participantes en los procesos de capacitación de los Programas de actualización para fiscales Territoriales y especializados sigue estando altamente concentrado en la Sede de San José, mientras en Sedes como Golfito, Limón, Liberia 17, Alajuela y San Ramón tienen un número muy inferior, de allí que resulta ineluctable continuar y ampliar los esfuerzos para evaluar el impacto de los procesos de capacitación, tanto en la Escuela Judicial como en las Unidades de capacitación; a fin de determinar con mayor certeza el esfuerzo institucional en la capacitación del personal y cómo coadyuva en el mejoramiento de sus labores y del servicio que presta el Poder Judicial.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo expone una reflexión sobre la importancia del factor humano y sus competencias y cualidades para el ejercicio de la Administración de Justicia; partiendo de las condiciones de formación académica, los requerimientos de competencias del Poder Judicial y de los esfuerzos institucionales mediante la Escuela Judicial, la Unidad de capacitación de la Defensa Pública y de la Unidad de Capacitación y Seguimiento del Ministerio Público.

Se expone una primera aproximación a los perfiles de competencias para el ingreso al Poder Judicial y las mallas curriculares de las principales universidades de donde se recluta el personal del Poder Judicial; identificando su pertinencia en relación a los perfiles de puestos; particularmente al de juez(a) 1, fiscal(a) auxiliar y defensor(a) Público.

Posteriormente se hace una reflexión atinente a los vacíos y desfases que se encuentran cuando comparamos en una prima fase, la malla curricular contra los perfiles; resaltado debilidades que se perciben en los tres perfiles seleccionados para el estudio. Lo anterior en el sentido de la importancia que tiene para el desarrollo de la actividad de capacitación el reconocimiento de “lo que las universidades no forman” en relación a los intereses y necesidades del Poder Judicial.

En cuarto lugar, exponemos algunos datos sobre el quehacer de la Escuela Judicial en el interés de compensar las diferencias de formación universitaria con los perfiles y la gestión que desarrolla ante procesos de cambio legislativo o de nuevas políticas o visiones de la administración de justicia. En este caso no abordamos en este informe todas las acciones, sino efectuamos una primera aproximación para identificar los procesos de capacitación, las consistencias y pertinencia; a partir de algunos de los casos analizados. En concreto presentamos la valoración de las propuestas de capacitación que surgen de la aprobación de la “Ley de Reforma Procesal Laboral”, del 25 de enero 2016 y las preparatorias para el inicio de la vigencia en julio 2017.

Igualmente efectuamos una explicación de las labores de las Unidades de capacitación de la Defensa Pública y de la Unidad de capacitación del Ministerio Público. Para ello recurrimos al estudio de los informes de labores y de entrevistas; así como información disponible en el sistema SAGA y otras informaciones provenientes de las mismas instituciones.

En el acápite de conclusiones; hacemos una serie de reflexiones síntesis sobre lo identificado y algunas propuestas a manera de inquietudes que extraemos de este estudio



## **PRINCIPALES HALLAZGOS:**

Los planes de estudio de la mayoría de las universidades que forman estudiantes en las licenciaturas de derecho, tienen entre sus campos laborales la judicatura; no obstante cuando comparamos los perfiles que el Poder Judicial tiene para el juez genérico 1, con los cursos que se imparten en las universidades, encontramos en general un gran desfase- que en la mayoría de las universidades- se expresa en falencias significativas para el ejercicio de la judicatura, según los criterios de competencias que perfilan al juez(a)<sup>1</sup>

Si bien es cierto las mallas curriculares de algunas universidades forman en aspectos que son constitutivos del perfil de juez 1; lo cierto es que dejan vacíos importantes que nos permiten pensar que es inconveniente que sin cursar un plan de capacitación específico, asuman labores en la judicatura. Al menos en aquellas universidades que no diseñen una propuesta de énfasis o una salida profesional hacia la judicatura, sustentada en la malla curricular y en la propuesta general del Plan de estudio que sea consistente con los perfiles de competencia que requiere el Poder Judicial.

La Universidad de Costa Rica en términos relativos y no para todas las competencias del perfil de juez<sup>1</sup>, tiene un creditaje mayor en relación a las competencias; en alguna medida porque tienen una serie de cursos optativos que tratan específicamente de la cuestión judicial, de la medicina forense y la criminalística. En este sentido, es una vía de solución relativa al mejoramiento de la correlación entre los perfiles de salida de las universidades y los perfiles de ingreso a la judicatura; no obstante, sería interesante profundizar en una salida profesional más claramente orientada hacia la judicatura para estudiantes con interés en la función judicial.

Es en relación a la labor de la judicatura, donde encontramos las mayores debilidades relativas en la formación de las licenciaturas en Derecho, si se pretende mantener un perfil de salida con un campo laboral en la judicatura. Posiblemente el desarrollo actual del Poder Judicial en relación al conocimiento profundo de las competencias básicas que se requiere para el puesto; no ha sido considerado e incorporado en la mayoría de las mallas curriculares e integradas a las propuestas académicas de las universidades; y por lo tanto se han quedado con los requisitos del pasado, cuando eran menos claro los perfiles por competencia requeridos.

La relación entre los perfiles de ingreso al poder judicial en el caso de fiscal(a) auxiliar; encontramos igualmente deficiencias relativas de la formación de licenciatura en derecho para los requisitos que el cargo requiere. Sobre todo en el campo de la investigación, compromiso, ética y transparencia; en menor medida- pero muy importante- en cuanto a Humanismo y conciencia social. Por su parte suponemos que en cuanto a la toma de decisiones, la formación real es relativamente débil, ya que es un problema consustancial a la educación costarricense. Pero es en la investigación donde ubiquemos uno de los más

relevantes vacíos a cubrir. Además, es necesario indicar que existen grandes diferencias entre el creditaje vinculado según la universidad en que se lleve el plan de licenciatura. En general la Universidad de Costa Rica tiene más “cobertura del perfil”; sin que sea total.

Consideramos que no es muy conveniente, que una persona que no sea capacitada en las competencias de fiscal auxiliar, asuma las responsabilidades laborales solo con su formación universitaria o su experiencia como abogado.

Es en relación al perfil de Defensor(a) Público, donde existe el mayor nivel de cobertura del perfil; es decir, se encuentran más cursos y créditos coincidentes con las competencias y necesidades de saberes. Lo que no significa que no se requiera complementar la formación con capacitación; pero podrían incorporarse a las labores con menos impacto negativo que en el caso de fiscales auxiliares o juez

## **CAPITULO I FORMACIÓN ACADÉMICA**

### ***RELACIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA CON EL PERFIL DE INGRESO***

Es reconocido que en el campo de la administración de justicia, los sistemas normativos, la jurisprudencia y la doctrina son factores indiscutibles del proceso y que inciden en la posibilidad de concretar una Administración de Justicia apropiada para la sociedad en que se ejecute; pero desde tiempos inmemoriales, también se ha reconocido que el ser humano que ejerce las diversas funciones de la Administración de Justicia, tiene un rol muy relevante en la capacidad real del sistema de cumplir con su función en la sociedad. De ahí la importancia de poder tener un acercamiento a los perfiles requeridos en cuanto a las competencias básicas identificadas para cumplir con la labor en los procesos de Administración de Justicia y comparar con los elementos formativos que en las mallas curriculares de la licenciatura tienen algunas universidades; a fin de identificar consistencias, vacíos y posibles debilidades que podrían ser un factor incidente en la calidad del quehacer laboral en la Administración de Justicia.

### ***CASO JUEZ 1 GENÉRICO***

Nos interesa hacer una relación con respecto a la formación profesional recibida en derecho en universidades públicas y privadas y los perfiles de ingreso al Poder Judicial. Para efectuar este estudio se seleccionaron los siguientes centros de Educación Superior: Universidad de Costa Rica, Universidad Libre de Derecho, Universidad Federada, Universidad de San José, Universidad Autónoma de Centro América. Conjunto de universidades de donde el Poder Judicial “recluta” mayoritariamente profesionales para cubrir sus necesidades de nuevas personas funcionarias en los campos de la judicatura, la Defensa pública y el Ministerio Público.

Para efectos de ubicar el tipo de análisis, decidimos tomar el perfil de contratación por competencias que el Poder Judicial saca a concurso con una serie de requisitos básicos o generales y otros específicos sobre el cargo Juez 1 Genérico.

El perfil Juez 1 genérico tiene seis funciones, dos ellas del ámbito administrativo de orden del despacho y cuatro sobre aplicación de la justicia o ejercicio del derecho

Entre las funciones administrativas sobre manejo del despacho se encuentra la Función Administrativa y la Función Directiva, de ellas se desprende 27 objetivos de la primera y 5 objetivos de la segunda, de estos objetivos, el que determina la función administrativa se basa en la dirección con ética y transparencia de la administración del despacho judicial, mientras que la función directiva se dirige en el ejercer práctico de los saberes y conocimientos del derecho, en ruta de ordenar, instruir y conducir el proceso judicial de forma eficiente y oportuna. De esta forma podemos establecer dos ejes de competencias

claramente diferenciadas, (1) la función burocrática y la (2) la función de aplicación ética de la ley.

En este sentido, las funciones directivas dan paso a las funciones sobre la labor en el juzgado, de estas se encuentran: (1) la Función Garantista, (2) la Función Valorativa, (3) la Función Decisora: y (4) la Función Ejecutora, de ellas se desprenden competencias técnicas de aplicación correcta del derecho, la valoración de la prueba, Identificación de las normas y los principios aplicables al caso y el análisis de los hechos en correspondencia con la norma. En su fase decisoria valorar las pretensiones de la demanda, admitir o denegar pruebas, y ejecutar funciones éticas fundamentales como dictar con objetividad e independencia la resolución acorde con el ordenamiento jurídico y emitir la resolución con celeridad, mostrando apertura para replantearse objetivamente lo resuelto. En la función de ejecución el elemento más importante se consigna en la capacidad de llevar a cabo los actos judiciales.

Este conglomerado de funciones o responsabilidades dan camino para que se determinen las capacidades que se requiere tenga la persona postulante a juez 1 genérico. De esta manera, la relación entre el dominio de competencias técnicas disciplinarias en relación con aspectos éticos de su comportamiento personal y visión de mundo se ponderan de la siguiente manera.

### ***SOBRE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS***

Son las aptitudes, destrezas, habilidades y conocimientos básicos que debe tener el juez 1 genérico para poder desarrollar su puesto. Para este caso, se pondera con mayor puntaje aptitudes como independencia jurídica y ética y transparencia, mientras que las labores que recaen sobre el manejo y administración técnica del despacho se tienen como una habilidad de menor valor.

La base de la ponderación se da de la siguiente forma: 1 Aceptable; 2 eficiente y 3 superior.

Tabla 1 Competencias Generales

Independencia jurídica	3
Ética y transparencia	3
Visión democrática	2
Humanismo y conciencia social	2
Servicio de Calidad	1
Razonamiento crítico y lógico	1
Liderazgo	1

Fuente: Elaboración propia a partir de la Sesión: N° 33-15 del 24 de agosto del 2015 de la Corte Plena

Tabla 1.1 Competencia Generales de los jueces, Total de créditos por universidad

COMPETENCIAS GENERALES JUECES					
COMPETENCIA	UCR	ELD	UF	USJ	UACA
Visión Democrática	38	15	7	14	6
Servicio de Calidad	6	0	0	0	0
Razonamiento crítico y lógico	13	6	0	4	3
Liderazgo	6	0	0	0	0
Independencia Jurídica	44	15	7	18	9
Humanismo y Conciencia Social	28	6	0	6	0
Ética y transparencia	18	6	0	7	3
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>48</b>	<b>14</b>	<b>49</b>	<b>21</b>

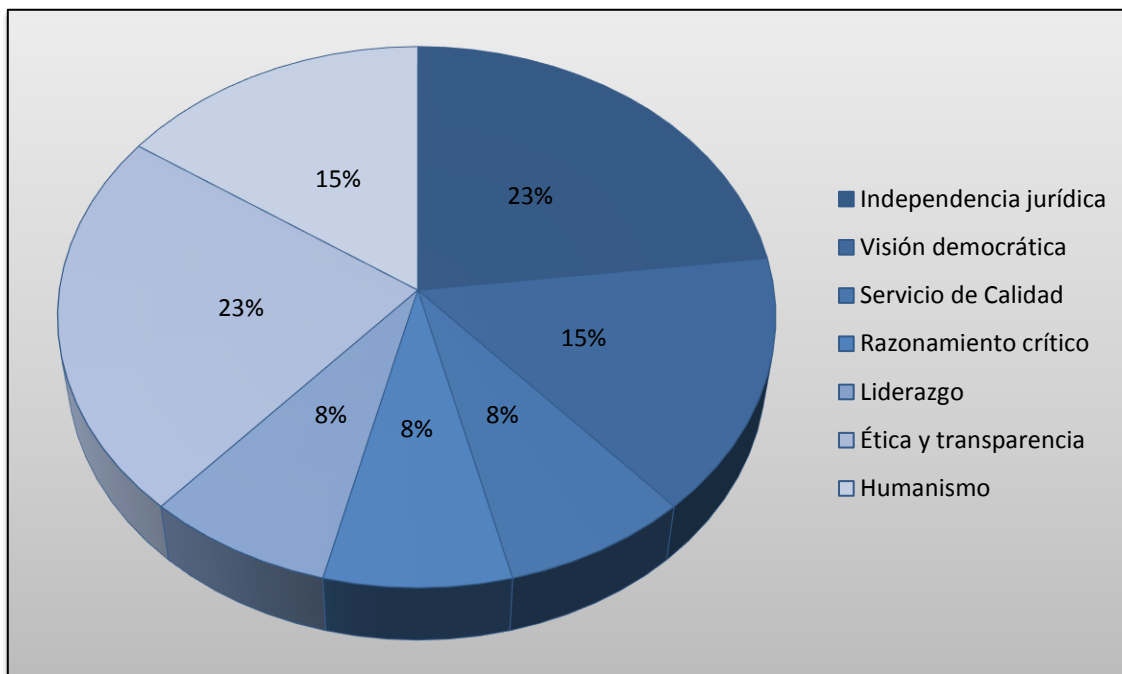
Fuente: Elaboración propia

El principio de independencia jurídica o del que juzga subsume una ética al trabajo decente, en este sentido, la contención de posibles interferencias o manipulaciones externas, fuera del razonamiento lógico y contextualizado del derecho son, las principales competencias que se valoran en el perfil del juez 1.

Para comprender esta jerarquización de rasgos del postulante es importante anotar que los conocimientos en la ciencia jurídica necesitan de concatenar paradigmas de otras ciencias sociales -y de otras ciencias según el caso- para comprender el comportamiento humano que se juzga. En el caso de estas dos competencias, para su buen desarrollo y medición del grado de cumplimiento, es necesario un acercamiento a otros nichos de conocimientos teóricos sobre filosofía del derecho, sociología del derecho e historia del derecho, como anclaje conceptual mínimo para poder desarrollar las demás competencias

que acuden a conocimientos propios para el ejercicio de los mecanismos normativos necesarios.

Gráfico n° 1 Ponderación de las competencias básicas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Sesión: N° 33-15 del 24 de agosto del 2015 de la Corte Plena

Para establecer un área de desarrollo profesional que abarque las competencias básicas y logre diferenciar el tipo de saber y habilidad que se necesita para desempeñarse como juez 1, se ha establecido dos categorías que subsumen y ordenan las competencias básicas, la primera es sobre el grado de competencia profesional para la administración de justicia, en esta categoría se contempla el nivel de conocimiento que se tiene sobre la disciplina del derecho, desde el análisis lógico jurídico y material de la relación entre la prueba, el derecho vigente, el garantizo y evaluación del contexto social.

Por otra parte, la segunda categoría está construida conceptualmente desde las conciencias sociales y personales que se tiene y el reconocimiento de la responsabilidad en el ejercicio del poder que se ostenta. Para esta categoría se toma en consideración las competencias que se basan en humanismo, liderazgo, ética y transparencia.

Tabla 2 Competencias y áreas de desarrollo

Competencia	Nivel de dominio	Área de desarrollo
Independencia jurídica	3	Competencia profesional para la administración de justicia
Visión democrática	2	
Servicio de Calidad	1	
Razonamiento crítico y lógico	1	
Liderazgo	1	Ética en la función pública
Ética y transparencia	3	
Humanismo y conciencia social	2	

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Sesión: N° 33-15 del 24 de agosto del 2015 de la Corte Plena*

Sobre las otras competencias básicas, el conocimiento sobre los lineamientos esenciales del Estado social y democrático de derecho y la tutela de los derechos fundamentales permitirán que la función jurisdiccional se ejecute conforme a las capacidades de razonamiento lógico y crítico de la ley, además, de la visión democrática y respeto a la división de poderes, junto a la respuesta ágil, oportuna y eficaz, con rectitud y transparencia en su gestión.

**Sobre las competencias específicas.** Se tiene ocho competencias específicas de las cuales siete tiene una ponderación de 1 (aceptable), y solamente la competencia de Objetividad está catalogada con puntaje de 3 (superior).

Los criterios que describen la Objetividad están basados en la relación que se debe hacer entre el razonamiento jurídico y el contexto donde se aplica la sentencia, para ello es necesaria una adecuada valoración de los hechos y las pruebas junto con los criterios legalmente establecidos, de allí que la formación académica cobra vital importancia ya que la interpretación de la ley recae en una visión de mundo social y jurídica cambiante, donde los hechos y las leyes se visualizan y defienden en concordancia a las dinámicas históricas, de allí que la formación del juez 1 debe ser, necesariamente, humanista.

Por otra parte, la opción de resolver conflictos sin tener que caer en la judicialización de todos los comportamientos humanos, es valorada en esta competencia, donde el enfoque

sobre los hechos y las pruebas y no en las personas es el principio básico de toda negociación.

*Tabla 3 Competencias Específicas*

<b>Capacidad cognitiva</b>	<b>1</b>
<b>Inteligencia integradora</b>	<b>1</b>
<b>Creatividad</b>	<b>1</b>
<b>Comunicación efectiva</b>	<b>1</b>
<b>Capacidad para dirección y toma de decisiones</b>	<b>1</b>
<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>1</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>1</b>
<b>Objetividad</b>	<b>3</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Sesión: N° 33-15 del 24 de agosto del 2015 de la Corte Plena*

De las demás competencias específicas todas tiene que ver con la labor jurisdiccional y la toma de decisiones basada en competencias cognitivas y éticas para el buen funcionamiento de los juzgados.

*Tabla 4 Competencias Técnicas*

<b>Competencia</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Área de desarrollo</b>
<b>Objetividad</b>	<b>3</b>	<b>Función para la decisión judicial</b>
<b>Capacidad cognitiva</b>	<b>1</b>	
<b>Comunicación efectiva</b>	<b>1</b>	
<b>Capacidad para dirección y toma de decisiones</b>	<b>1</b>	
<b>Inteligencia integradora</b>	<b>1</b>	<b>Personalidad y liderazgo</b>
<b>Creatividad</b>	<b>1</b>	
<b>Inteligencia emocional</b>	<b>1</b>	
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>1</b>	

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Sesión: N° 33-15 del 24 de agosto del 2015 de la Corte Plena*



## **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

*Relación de los perfiles de ingreso al Poder Judicial: juez 1, Fiscal Auxiliar, Defensor Público con las propuestas de las mallas académicas de las Universidades de las cuales provienen la mayoría de personas funcionarias de los puestos antes indicados.*

Para efectos prácticos del estudio, se operacionalizaron los perfiles de puestos de juez 1, Fiscal Auxiliar y Defensor Público en categorías por Competencia. De estas se delimitaron algunos descriptores y conceptualizaciones que nos posibilitaran, corresponder los procesos de formación y aprendizaje de cada universidad seleccionada, expresada en su propuesta curricular y operativamente en su malla curricular: la cual contrastamos con los perfiles descompuestos en competencias generales y específicas. (Ver tablas de perfiles y competencias).

Una vez realizado el análisis entre cada perfil y cada maya curricular, elaboramos una serie de procesos comparativos mediante los créditos que representan cada materia impartida por la universidad y su correspondencia relativa en el perfil descompuesto y llegamos a algunas conclusiones aproximativas a los aportes y vacíos de la formación profesional en relación a las demandas del perfil laboral.

A continuación expondremos lo correspondiente al perfil del juez 1 y las 5 universidades seleccionadas. Para lo cual presentamos el cuadro en el que se descompone dicho perfil.

### **PERFIL JUEZ(A) 1**

*Tabla 5 Competencias Generales Juez. Descriptores y Conceptualización*

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DESCRIPTOR</b>	<b>Conceptualización</b>
<b>GENERALES</b>		
<b>JUEZ</b>		
<b>Independencia Jurídica</b>	Ordenamiento jurídico	Marco legal, normativo e institucional
	Estado de derecho	Toma posición a partir del respeto del derecho vigente
	Ámbito jurisdiccional	Construcción de la sentencia sobre la base del estado de derecho.
<b>Ética y transparencia</b>	Imparcialidad	Actuar por propia convicción en el marco del ordenamiento jurídico
	Ejercicio jurisdiccional	Actúa en alineación con la Misión, Visión, Valores, normas y principios fundamentales de la institución

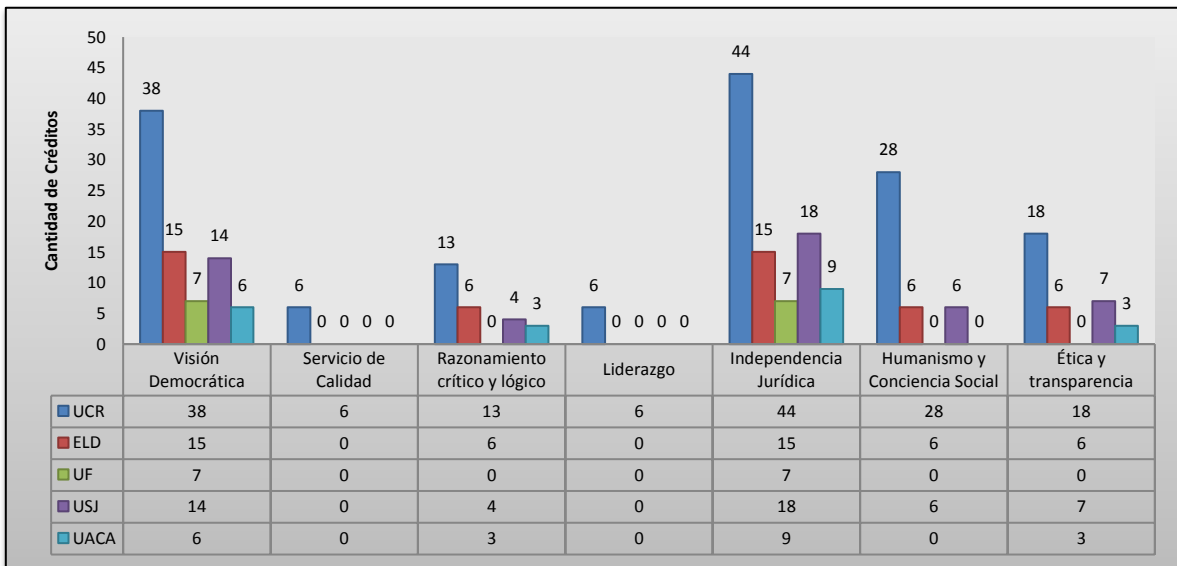
	Integridad, objetividad, imparcialidad, honestidad e independencia	Consciente de que su comportamiento y su vida privada deben ser congruentes con el cargo que desempeña y la relevancia de la función que realiza
<b>Visión democrática</b>	Dignidad humana	Reconocer que el centro de su función es el ser humano
	Estado social y democrático de derecho	Construcción social y normativa de su Constitución Política y normas que garantizan el buen funcionamiento del Estado
	administración de justicia	Ejercicio pronto y cumplido de las normas vigentes de sus agentes de Estado
<b>Humanismo y conciencia social</b>	dignidad humana	Sensibilidad hacia la persona y su respeto a las normas que la protegen y tutelan
	conciencia social	Conciencia del impacto social que conlleva su función en la sociedad
	Acceso a la justicia	Garantiza la no discriminación en sus decisiones por razones de género, diversidad sexual, etnia, ideología, nacionalidad, discapacidad, religión, y poblaciones vulnerables, en el acceso a la justicia
<b>Servicio de Calidad</b>	Administración de justicia	Comprende las necesidades sociales y la regulación que impera en el uso de los tribunales de justicia
	Resolución alternativa de conflictos	Identifica alternativas de solución fundamentadas y posibles de realizar para enfrentar situaciones y problemas en su área de responsabilidad.
<b>Razonamiento crítico y lógico</b>	Razonamiento lógico	Puede organizar información relevante para la resolución de situaciones que corresponden a su función jurisdiccional.
	Capacidad para la investigación	Capacidad para buscar información significativa, analizarla con amplitud y criterio, organizarla, interpretarla y extraer los datos relevantes relacionados con situaciones sujetas a valoración, a fin de emitir juicios objetivos, razonables y justificados,
<b>Liderazgo</b>	Ética de trabajo	Capacidad para dirigir y guiar al equipo de

trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas del despacho

Cumplimiento de la ley

Unifica esfuerzos hacia los objetivos y metas de la institución

Gráfico n° 2 Competencias Generales de Jueces. Cantidad de créditos por competencia por universidad.



Fuente: Elaboración propia

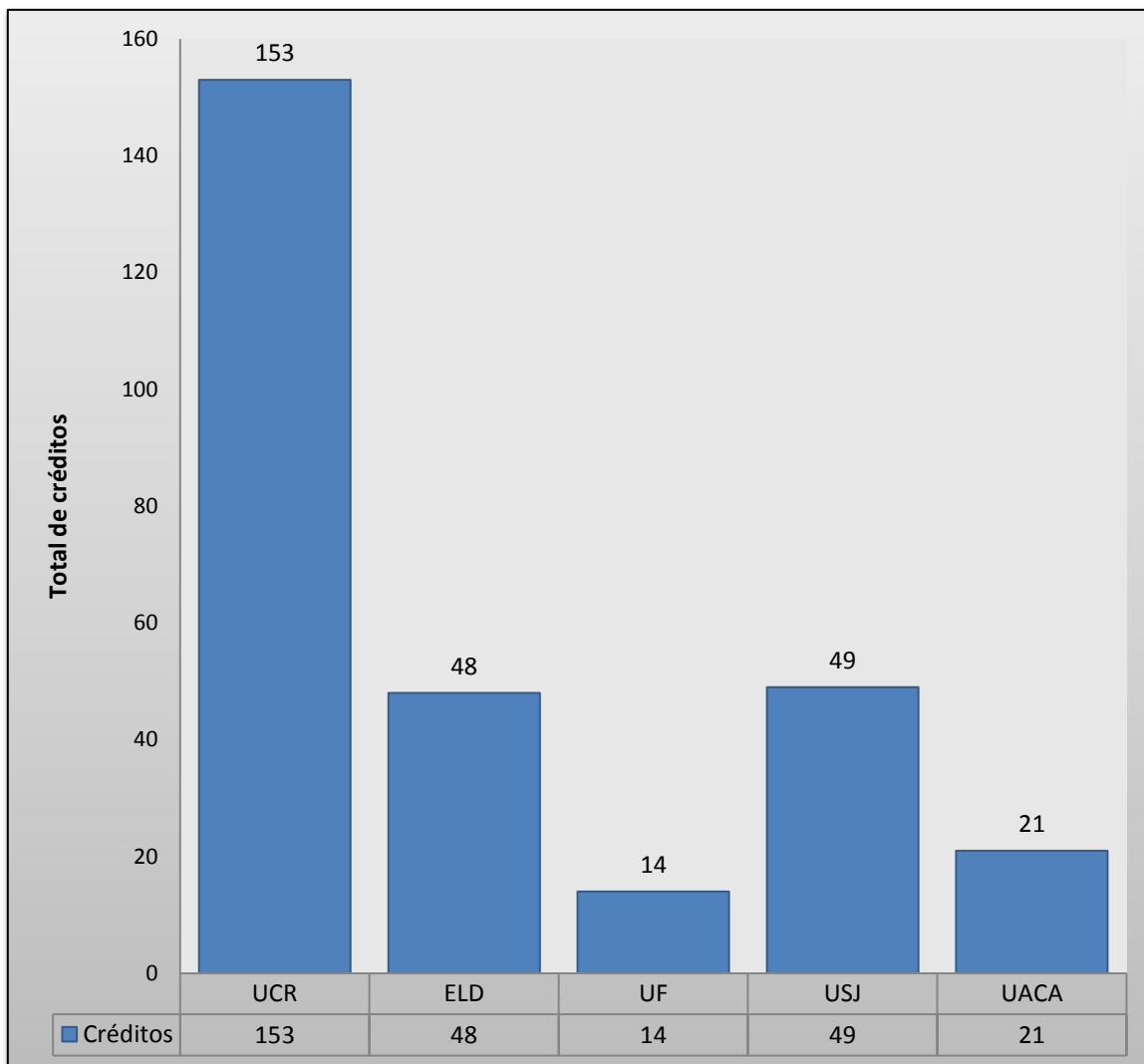
### Competencias generales para jueces.

En una primera lectura general del gráfico, se puede apreciar que las competencias que están cubiertas de manera relativamente uniforme por casi todas las universidades son la visión democrática y la independencia jurídica; no obstante, si descomponemos en descriptores la competencia: Dignidad Humana, Estado Social y Democrático de Derecho la mayoría de las universidades cumplen relativamente con el último pero tienen una gran debilidad con los dos primeros descriptores. Por lo que la valoración final es que existen debilidades en la formación de licenciatura en derecho en relación al perfil de competencias del Juez 1 en lo referente a la competencia de visión democrática. Algo similar ocurre en relación a la Independencia Jurídica al descomponerlo: en ordenamiento jurídico, estado de derecho, ámbito jurisdiccional e imparcialidad, los aportes de las universidades en el primero es relativamente alto un poco menos en cuanto al segundo y significativamente débil en los dos últimos.

En lo referido a las competencias referidas al servicio de calidad y el liderazgo; las debilidades son evidentes en general; podemos decir que son las menos cubiertas en términos generales por la mayoría de las universidades. Solamente la UCR posee créditos

que pueden ser considerados como aporte a la formación en esta competencia. Sin embargo es importante una explicación más puntual sobre lo antes dicho.

Gráfico n° 3 Competencias Generales Jueces. Cantidad total de créditos por universidad.



Fuente: Elaboración propia

Tomando por competencia encontramos que en lo referente a “visión Democrática” encontramos una relativa debilidad en 2 de las 5 universidades y un alcance aceptable en otras 2. Solo una de ellas tiene 38 créditos; por lo que podríamos suponer que las personas que vienen de ahí tendrían una base importante. No obstante, tendremos presente que la mayoría da poco o muy poco énfasis a esta dimensión.

En lo relativo al **Servicio de Calidad**, prácticamente es ausente en la mayoría salvo la UCR que muy colateralmente de da alguna pequeña importancia como consecuencia de consultorios jurídicos. Es un campo para cubrir por la Escuela Judicial.

En lo relativo al **Razonamiento crítico y lógico** es en general bajo el creditaje y posiblemente los datos están algo inflados en relación al desarrollo de competencias para la función de la judicatura. Esta es un área que la Escuela Judicial debe asumir y asumir; aunque posiblemente debería cubrir mayor población.

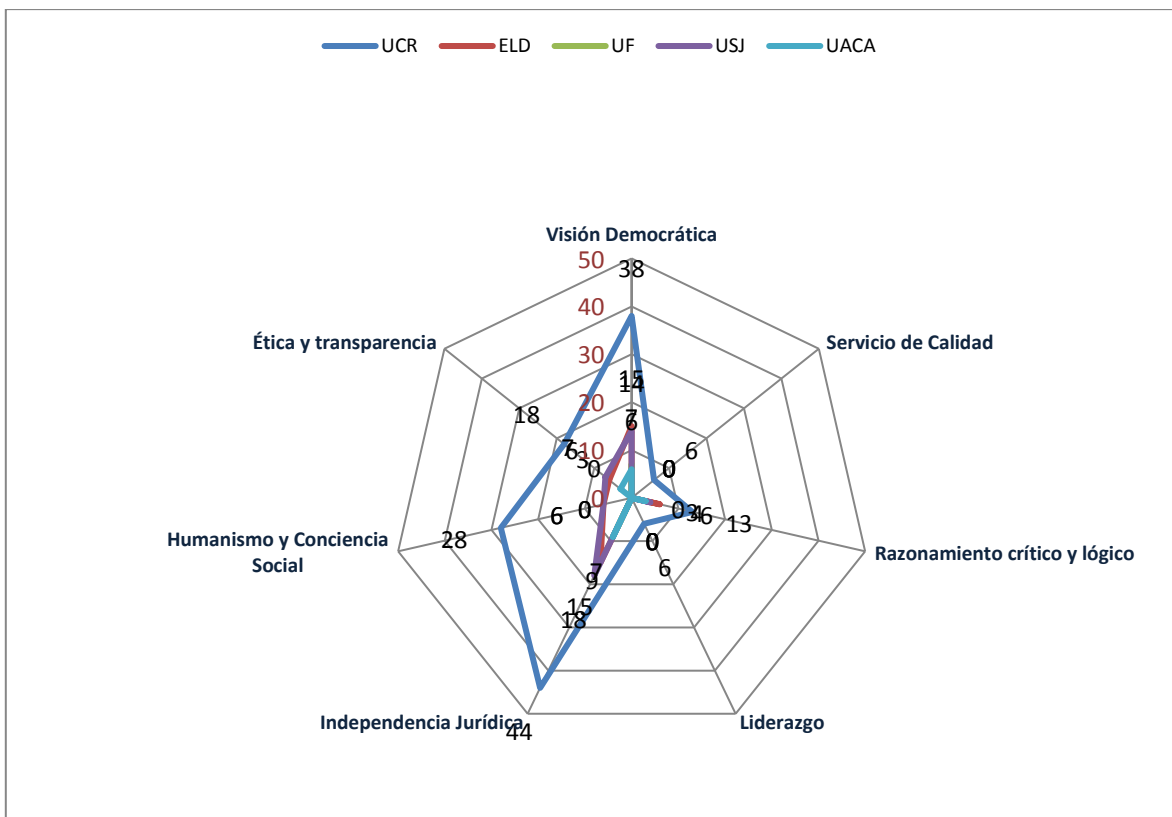
En lo relativo al **Liderazgo**, en general hay un vacío en cuanto a los objetivos de la formación de licenciatura. Alguna relación con cursos en la UCR, pueden abonar al liderazgo pero en general es débil. La conveniencia de impregnar esta actitud en jueces es tarea de la Escuela Judicial

En lo concerniente a la **Independencia Jurídica**, es la UCR la que tiene más créditos correlativos; no obstante es importante indicar que algunos de ellos devienen de los cursos optativos; por lo que el dato puede estar por encima de la realidad de los graduados, en tanto estas personas deben de seleccionar y optar. Por otro lado se observa que las otras universidades aportan créditos, particularmente la Escuela Libre de Derecho (15); aunque debemos indicar que en general las universidades aportan desde la perspectiva de lo constitucional y evidentemente la competencia es más amplia. Tenemos la impresión de que algunas condiciones al respecto tienen pero es una de las áreas más importantes de fortalecer en la capacitación de la Escuela Judicial, dado lo relevante y trascendental del mismo.

En lo relativo al **humanismo y conciencia social**; una vez más observamos como la UCR tienen un creditaje importante al respecto; donde los estudios generales y otras materias aportan 28 créditos; mientras solo la universidad de San José y la Libre de Derecho tienen 6 créditos cada una y las otras no presentan una relación directa de creditaje. Esta temática de central relevancia es uno de los vacíos más importantes a cubrir; sobre todo cuando entendemos que menos del 30% del reclutamiento viene de la universidad pública estatal.

En cuanto a la **Ética y Transparencia** la formación en general la considera explícitamente; salvo una de las universidades tratadas. No obstante, el número de créditos es poco, salvo en el caso de la UCR que tiene más cursos correlacionados con los elementos éticos y la transparencia. Este es un tema vital para la Administración de Justicia y aunque no es un problema técnico si es necesario el fortalecimiento permanente por parte de la Escuela Judicial. Dada la necesidad doble de formación ética como funcionario público y particularmente en el ejercicio de la judicatura.

Gráfico n° 4 Competencias Generales de Jueces. Cantidad de créditos por competencia por universidad



Fuente: Elaboración propia

Como podemos distinguir en esta ilustración, la universidad que aporta en su malla curricular más elementos orientados a necesidades del perfil de juez 1 en cuanto a competencias generales es la UCR; aunque claro está no aporta de manera alicua a todas las competencias requeridas. Es importante señalar que de los documentos se desprende que el estudiante entiende que en el perfil de salida una de las actividades laborales que puede ejecutar es la de la judicatura; sin embargo, en algunas universidades como se desprende del gráfico, los aportes para ese ejercicio profesional, está muy distante del perfil del puesto.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA JUEZ 1

Tabla 6 Competencias Específicas Jueces. Descriptores y Conceptualización

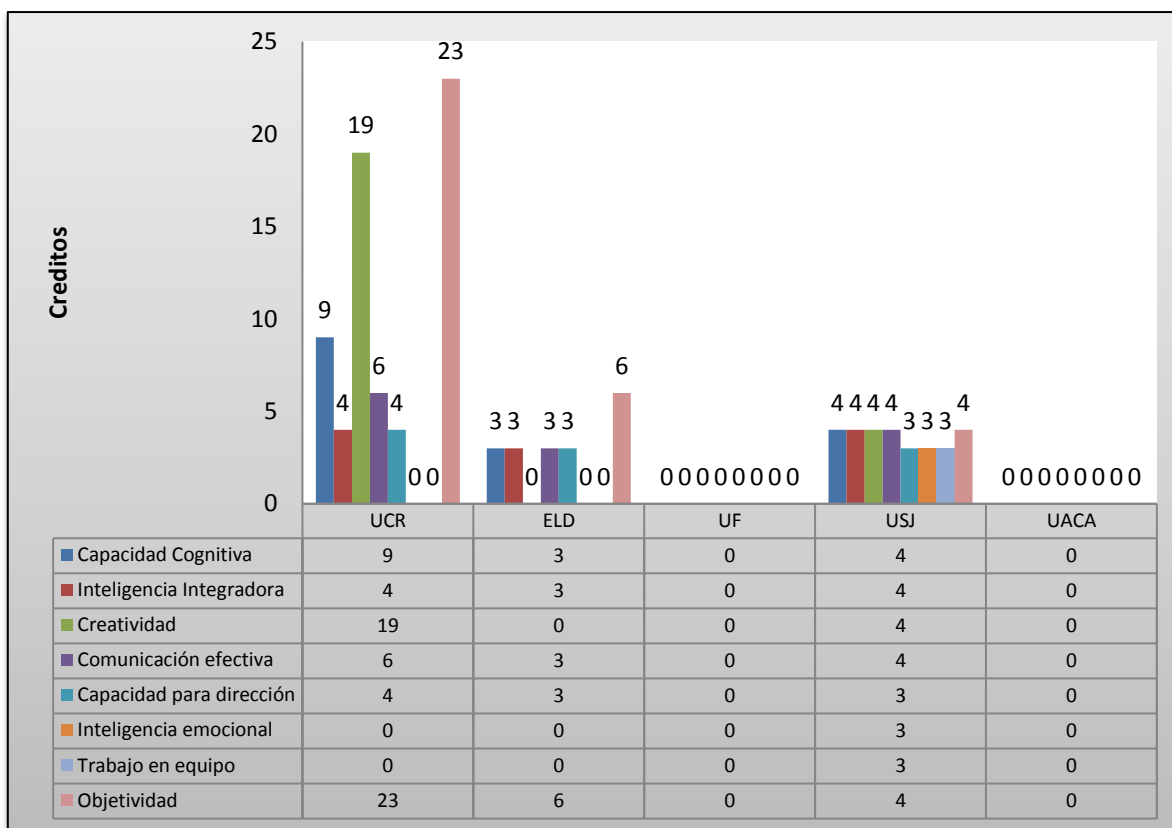
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS JUEZ	DESCRIPTOR	Conceptualización
<b>Capacidad cognitiva</b>	Capacidad para la investigación	Capacidad de identificar un problema y evaluar las causas profundas que lo provocan; busca soluciones eficientes y realistas mediante la identificación de información relevante; formula hipótesis; evalúa las consecuencias y programa las actividades requeridas para alcanzar un objetivo determinado, con el fin de generar alternativas de solución, utilizando un enfoque sistemático.
	Teoría del derecho	Manejo del marco disciplinario y normativo específico
<b>Inteligencia integradora</b>	Razonamiento lógico	Capacidad mental para buscar e identificar información relevante, integrarla y organizarla en un cuerpo coherente de conocimientos
	Ejercicio jurisdiccional	Busca y analiza información útil e identifica discrepancias o inconsistencias en la información de una variedad de fuentes
<b>Creatividad</b>	Soluciones innovadoras	Poseer la facultad para generar con regularidad nuevos enfoques, aportes y respuestas con soluciones innovadoras
	Perspectivas y paradigmas del derecho	Aplica correctamente nuevos enfoques y/o metodologías en su función
<b>Comunicación efectiva</b>	Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos

	Oralidad	Transmite adecuadamente información, ideas y criterios tanto por escrito como oralmente, con expresiones sencillas.
<b>Capacidad para dirección y toma de decisiones</b>	Autoridad racional y objetiva	Toma decisiones con seguridad y rapidez en los temas habituales de su función
	Administración de justicia	Toma decisiones con seguridad y rapidez
	Ética	Demanda un nivel de autoridad racional y objetiva en el cual se ponderen todos los aspectos pertinentes, que permitan gestionar la toma de decisiones propicias según cada circunstancia
<b>Inteligencia emocional</b>	Ética	Conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales.
	Administración de justicia	Establece prioridades o toma decisiones en situaciones de con mayor nivel de presión a lo común
<b>Trabajo en equipo</b>	Ética	Mantiene relaciones laborales basadas en el respeto y la colaboración
<b>Objetividad</b>	Teoría del derecho	Garantiza que su actuación profesional se sustenta en razonamientos acordes al contexto
	Imparcialidad	Se desliga de sus convicciones personales y valoraciones subjetivas en la toma de decisiones
	Razonamiento lógico	Capacidad de emitir una resolución objetiva, basada en los elementos normativos, probatorios
	Capacidad para la investigación	Razona, observa, escucha y concluye de forma justa en base a información y hechos que le permiten conocer todo lo necesario para entender lo que realmente sucede y encontrar la mejor solución / decisión a una situación

*Fuente: Elaboración propia*



Gráfico n° 5 Competencia específicas jueces. Cantidad de créditos por competencia por universidad



Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado con los rasgos de las competencias específicas, en general los aportes a la formación de salida de las universidades presentan un aporte no tan significativo como en las competencias generales- que por lo demás son insuficientes-; así encontramos serias debilidades en lo relativo a inteligencia emocional, trabajo en equipo, creatividad (con una excepción muy marcada); algo parecido es el caso de la objetividad.

Igualmente podemos decir que existen aportes en el área de la capacidad cognitiva por parte de la formación universitaria; aunque en algunas de ellas no se expresa contundentemente en su malla curricular. Por otra parte, en lo relativo a comunicación efectiva y capacidad para dirección, si bien es cierto existen unos pocos cursos afines, en términos de número de créditos podríamos suponer que tiene un desarrollo limitado de las competencias específicas. Esto último deriva hacia la necesidad de que la Escuela asuma esos vacíos relativos; dado que son parte significativa del perfil profesional del juez(a) en todos los niveles. Por último es importante anotar que podríamos encontrar en el proceso didáctico algunas prácticas y técnicas que las universidades utilicen los procesos formativos que permita la adquisición de ciertas habilidades, actitudes y destrezas que permitan alguna base elemental en aspectos como el trabajo en equipo, la

inteligencia emocional o la comunicación efectiva; pero eso no lo pudimos constatar con la información disponible en el CONESUP, o las mismas oficinas de las universidades privadas.

Podemos indicar que estas competencias específicas deben ser consideradas en el diseño general de las actividades de capacitación; así como en el desarrollo de capacitaciones específicas para el logro del perfil propuesto; el cual no ha sido en general abarcado en la direccionalidad requerida para el ejercicio de la profesión de juez(a).

Competencias Generales para Fiscal Auxiliar

A continuación expondremos lo correspondiente al perfil Fiscal Auxiliar y las 5 universidades seleccionadas. Para lo cual presentamos el cuadro en el que se descompone dicho perfil.

### ***PERFIL FISCAL AUXILIAR: COMPETENCIAS GENERALES***

*Tabla 7; Fiscal Auxiliar Competencias Generales.*

<b>COMPETENCIAS GENERALES FISCAL</b>	<b>DESCRIPTOR</b>	<b>Conceptualización</b>
<b>Compromiso</b>	Eficiencia	responsabilidad para cumplir con los fines institucionales, realizando el trabajo a tiempo
	Creatividad	práctica diferentes alternativas o estrategias para lograr los objetivos institucionales
<b>Ética y transparencia</b>	Honestidad, transparencia, integridad, objetividad e imparcialidad	Consciente de que su comportamiento y su vida privada deben ser congruentes con el cargo que desempeña y la relevancia de la función que realiza
	Ejercicio institucional	Actúa en alineación con la Misión, Visión, Valores, normas y principios fundamentales de la institución
<b>Excelencia</b>	Aplicación de los debidos procesos y procedimientos	excelencia en el ejercicio de la función correspondiente al Ministerio Público

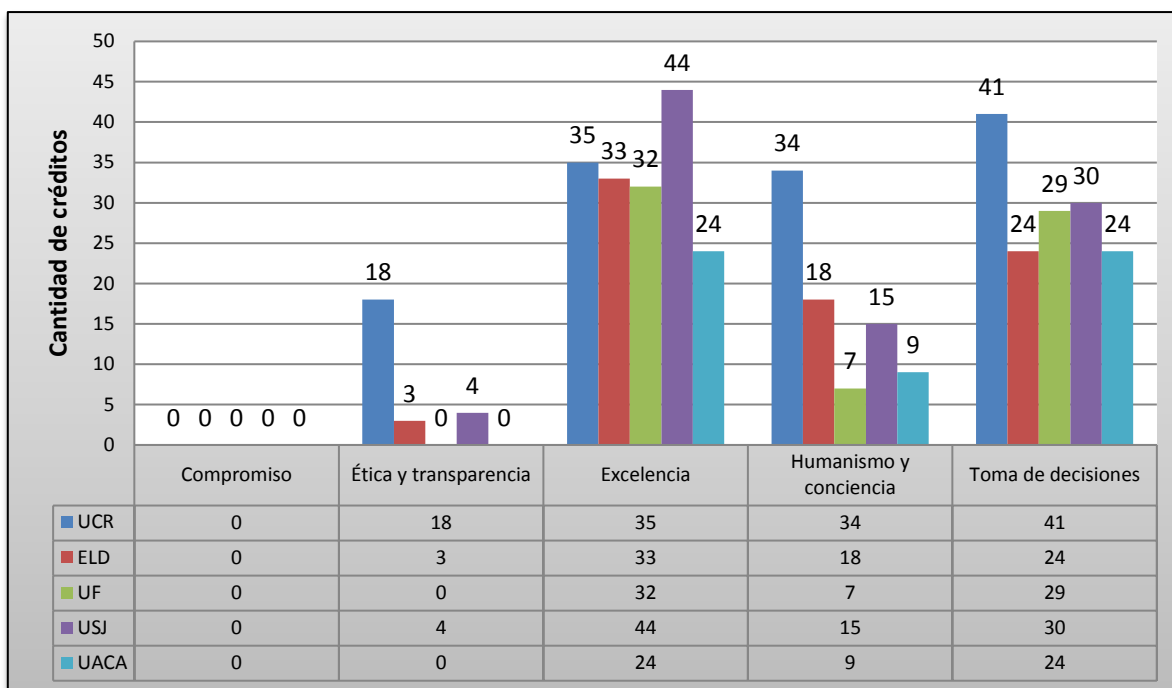
	Capacidad para la investigación	Laborar eficientemente en cada caso, buscando siempre resultados confiables.
	Teorías del derecho	Garantiza que su actuación profesional se sustenta en razonamientos acordes al contexto
<b>Humanismo y Conciencia Social</b>	Dignidad humana	Sensibilidad hacia la persona y su respeto a las normas que la protegen y tutelan
	Conciencia social	Conciencia del impacto social que conlleva su función en la sociedad
<b>Toma de decisiones</b>	Conocimiento general del derecho	Encontrar soluciones y planteamientos diferentes de forma rápida y eficaz
	Capacidad para la investigación	analiza diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada

*Tabla 7.1 Competencias Generales Fiscal. Cantidad de créditos por universidad*

<b>COMPETENCIAS GENERALES FISCAL</b>					
<b>COMPETENCIA</b>	UCR	ELD	UF	USJ	UACA
<b>Compromiso</b>	0	0	0	0	0
<b>Ética y transparencia</b>	0	3	0	4	0
<b>Excelencia</b>	35	33	32	44	24
<b>Humanismo y conciencia</b>	34	18	7	15	9
<b>Toma de decisiones</b>	41	24	29	30	24
<b>TOTAL</b>	110	78	68	93	57

Fuente: Elaboración propia

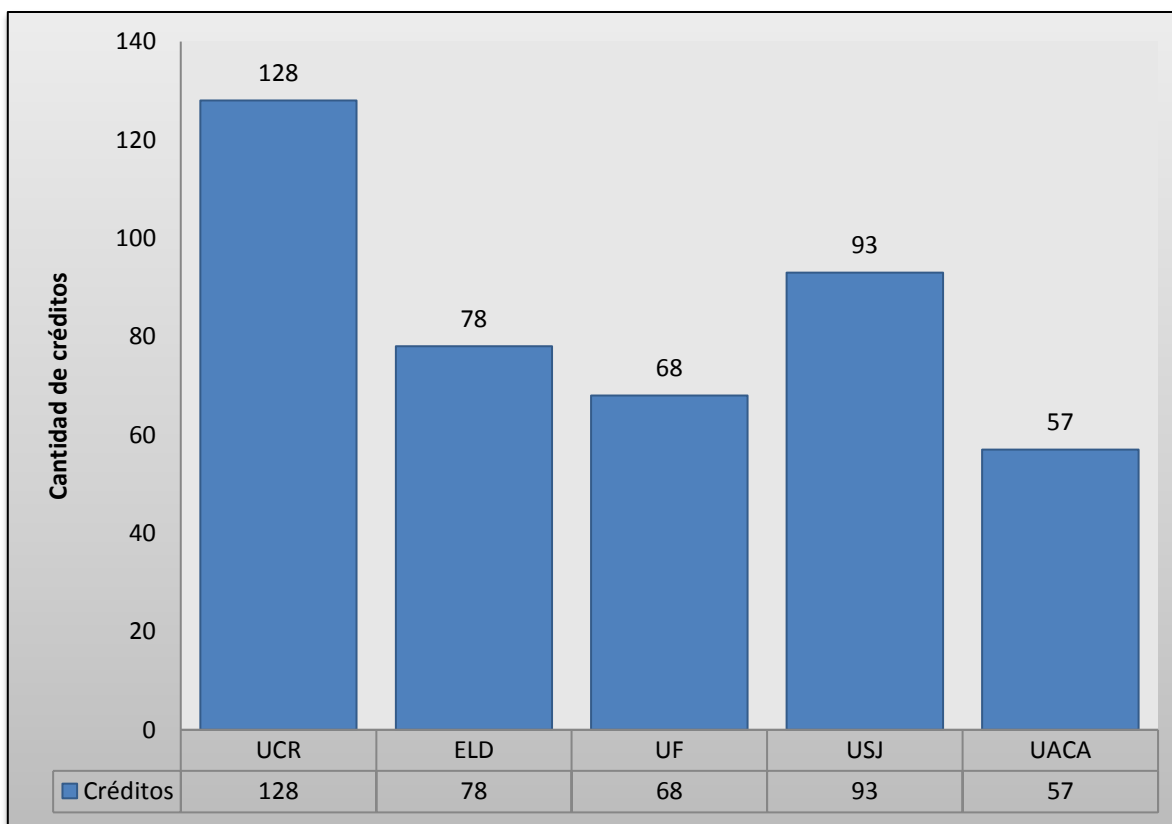
Gráfico n° 6 Competencias Generales de Fiscales. Cantidad de créditos por competencia por universidad



Fuente: Elaboración propia

En el área de las competencias generales para fiscales auxiliares; los aspectos "compromiso" y "ética y transparencia" no se encuentran contemplados explícitamente en todos los planes de estudio de las universidades tomadas en cuenta para el estudio. No obstante, los Estudios Generales y en el caso de la UCR los cursos opcionales pueden aportar elementos; probablemente también los cursos de filosofía y también en aquellos casos donde existen cursos con nominación parecida al descriptor como en el caso de la Universidad Libre de Derecho. No obstante, cuantitativamente se ve como una dimensión de competencia que requeriría capacitación por parte de la Unidad de Capacitación y Seguimiento.

Gráfico n° 7 Competencias Generales Fiscales. Cantidad total de créditos por universidad.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte las áreas de "excelencia" tienen una distribución más uniforme en la cantidad de créditos entre universidades. Es importante anotar que en parte se debe al descriptor refiere a aspectos de teoría del derecho, investigación y aplicación de debidos procesos y procedimientos, y en general las universidades si logran aportar en estos aspectos. No obstante es posible que en el campo de la investigación, se requiera una formación más específica a la función y ello-si bien la UCR tiene cursos optativos, posiblemente la mayoría de sus graduados no siempre los cursan- nos puede alertar para cubrir desde la UCS las debilidades en la formación.

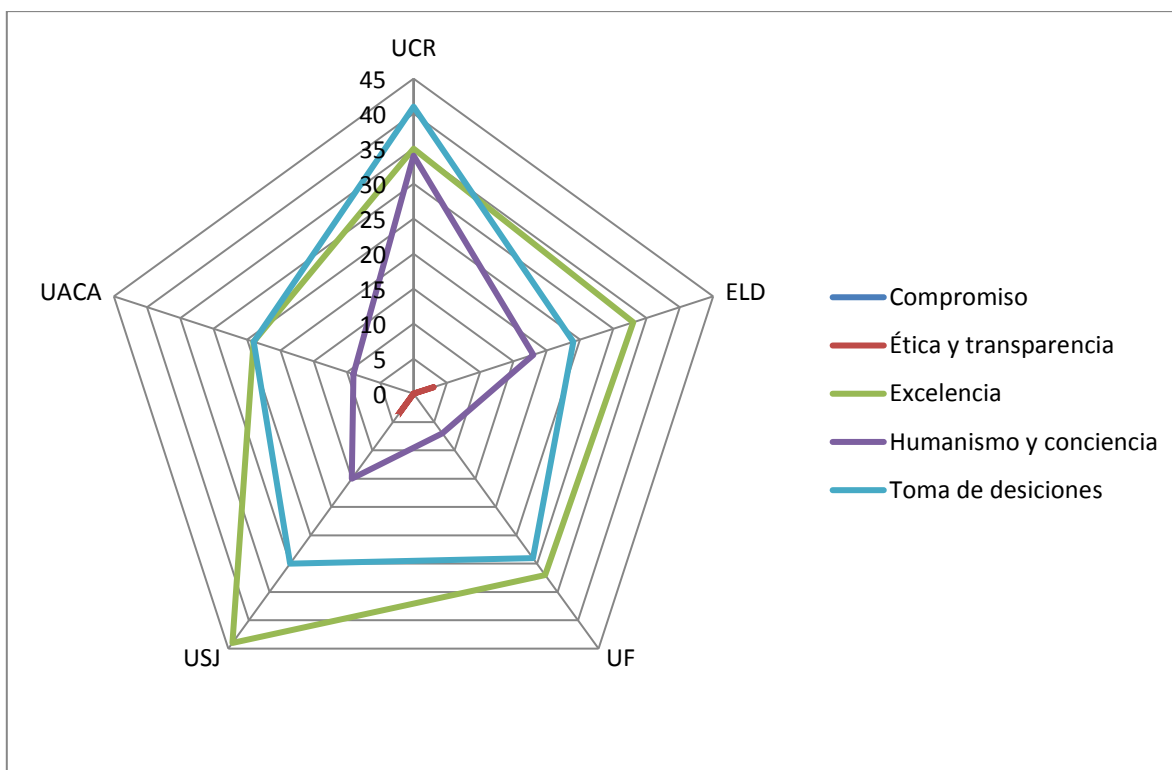
Como podemos ver en relación al descriptor "toma de decisiones" también tiene una distribución uniforme en la cantidad de créditos entre universidades; sin embargo, se refiere el descriptor a conocimientos generales del derecho y a la capacidad para investigar. En términos generales las universidades cumplen con esta formación; no obstante, debemos reconocer que la investigación y el soporte teórico específico así como la competencia para el uso aplicado no es algo que se desarrolle profunda y sólidamente en los procesos de formación universitaria a nivel de licenciatura. Lo anterior corresponde a una situación comprensible por la gran diversidad de áreas del saber del derecho en las

que se debe formar. Pero para el ejercicio profesional como fiscal auxiliar se requiere formación más específica que es necesario continuar ofreciendo en la UCS.

Los aspectos del perfil sobre "humanismo y conciencia" presentan mayores variaciones en la cantidad de créditos que se ofrecen en las diferentes universidades. Donde existe una diferencia de 27 créditos entre la que más ofrece (UCR 34) sobre la que menos ofrece en este campo (UF 7) y a su vez una diferencia de 16 créditos con respecto a la segunda que más ofrece en este campo (ELD 18). Esto está ligado a la existencia de conceptos diferentes sobre las propuestas pedagógicas interuniversitarias; donde unas tienden más a la formación "profesional-técnica" y otras a una formación "profesional- académica integral". El asunto es que en el perfil profesional del fiscal auxiliar, encontramos la necesidad de tener sensibilidad, clara noción del impacto de su quehacer y responsabilidad social. Lo anterior requiere ante la formación limitada –en algunas universidades- una acción consistente con el fortalecimiento de esta competencia que es vital para una persecución criminal y una política criminal orientada por principios democráticos y de garantía.

En la competencia sobre la toma de decisiones, considero que si bien existe un creditaje importante en aspectos formativos que pueden converger en condiciones básicas para la toma de decisiones; esto se debe a que el descriptor refiere a conocimientos generales del derecho y la investigación. No obstante, expertos coinciden en que no salieron formados para la toma de decisiones que se requiere tomar en la actividad profesional y es que en general encontramos debilidades en la formación para la toma de decisiones en la formación de la educación costarricense y de ahí la relevancia de poder desarrollar actividades de capacitación por parte de la UCS. Hemos de anotar que si hay algunos esfuerzos en los procesos de formación universitaria para ir enfrentando a sus estudiantes ante ejercicios en los cuales deben tomar decisiones; no obstante tiende a ser muy empírico y dejando de lado conocimientos como los relativos a la teoría de juegos y otros.

Gráfico n° 8 Competencias Generales de Fiscales. Cantidad de créditos por competencia por universidad



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración podemos identificar baja cobertura de la ética y transparencia así como en cuanto a humanismo y conciencia. No obstante, cuando nos acercamos a la funcionalidad de los conocimientos y al desarrollo de competencias orientadas al quehacer profesional específico, probablemente las áreas de cobertura en cuanto a toma de decisiones, humanismo y conciencia, ética y transparencia, aparecen sobre dimensionados.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS FISCAL AUXILIAR

Tabla 8 Destrezas Competencias Específicas Fiscal Auxiliar

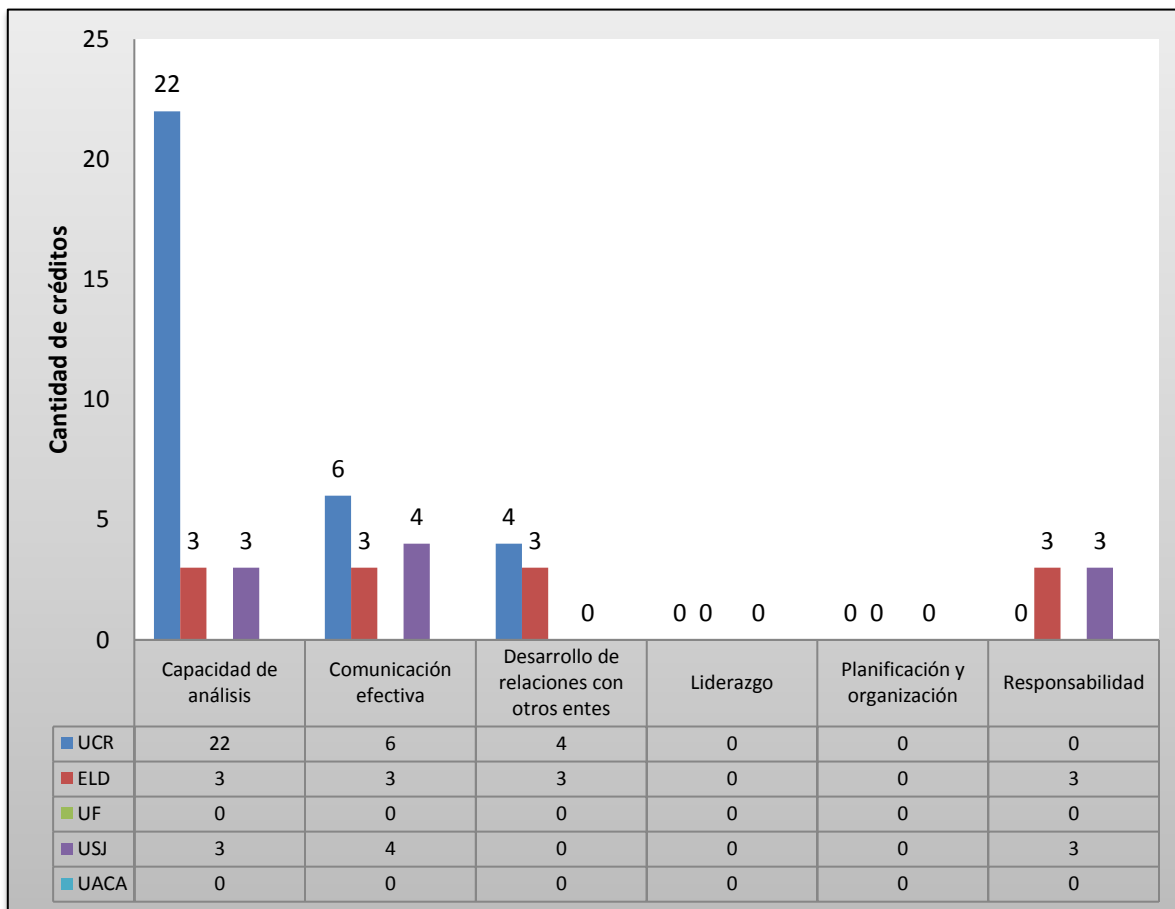
COMPETENCIAS ESPECIFICAS FISCAL	DESCRIPTOR	Conceptualización
Capacidad de análisis	Análisis lógico	Genera conclusiones lógicas a partir de la información que dispone, entregando opciones y recomendaciones de acción.
	Capacidad para reconocer la información significativa, buscar y	

	la investigación	coordinar los datos relevantes
<b>Comunicación efectiva</b>	Comunicación	Comunicar de manera efectiva (escrita, verbal y no verbal) información, ideas y criterios aplicando la terminología adecuada
	Oralidad	Transmite adecuadamente información, ideas y criterios tanto por escrito como oralmente, con expresiones sencillas.
<b>Desarrollo de relaciones con otros entes</b>	Relaciones sociales	Demuestra facilidad para generar empatía con sus funcionarios, colegas, compañeros o clientes.
	Capacidad para la negociación	construye relaciones formales con otros que impacten el servicio y propone mejoras en el fortalecimiento de las relaciones internas y externas
<b>Liderazgo</b>	Ética para el trabajo	anima, motiva y se involucra con el equipo de trabajo, siempre dentro de un ambiente de respeto y de comprensión
	Dignidad humana	Se preocupa por conocer los intereses profesionales y personales de su equipo de trabajo.
	Comunicación	Se muestra accesible en la interrelación con las demás personas
<b>Planificación y organización</b>	Administración de los recursos	Distribuye de manera racional y óptima los recursos definidos por el Fiscal General
	Organización	seguimiento continuo de sus actividades y objetivos, y cuando es necesario realiza los ajustes correspondientes
<b>Responsabilidad</b>	Ética	deberes, obligaciones y compromisos
	Rendición de cuentas	responsabilidad de la calidad de los servicios/productos brindados por el área

*Fuente: Elaboración propia*



**Gráfico n° 9 Competencias específicas de fiscales. Cantidad de créditos por competencia por universidad.**



Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a las competencias específicas, encontramos debilidades generales significativas dado el tipo de formación y los cursos que reciben la gran mayoría de quienes estudian derecho; sobre todo en relación al perfil del fiscal auxiliar por cuanto no hay cursos de liderazgo, planificación, comunicación efectiva o relaciones integrales.

Específicamente no existe una gran preocupación expresado en las mallas curriculares por desarrollar una capacidad analítica basada en la lógica, capacidad de acceso y discriminación de información; construcción de escenarios teórico-facticos ni el uso y construcción de modelos analíticos. A lo que habría que agregar vacíos en la competencia de interactuar con peritos diversos. Es importante anotar que en el caso de la UCR aparece con un número de créditos relativamente alto en el campo; no obstante, es de señalar que probablemente en lo relativo a cada estudiante graduado, el número es un poquito alto ya que no todas las personas graduadas cursaron todos los cursos que podrían incidir positivamente en el manejo de la competencia ya que algunos son opcionales. En la mayoría de las universidades encontramos debilidades en esta

competencia y por lo tanto la UCS debe continuar y ampliar sus capacitaciones para que efectivamente se pueda contar con la garantía de personas que tienen la competencia para ejercer eficiente y eficazmente sus labores. La Investigación en sentido amplio, es central en la acción de la acción fiscal.

Otro aspecto importante, lo es la competencia de la comunicación efectiva, la cual también está vinculada a la lógica, la argumentación, la relación socio jurídica y cultural: aunque evidentemente también con conocimientos básicos de estructuras discursivas, gramática y habilidades de redacción y comunicación oral. Aunque algunas universidades están reconociendo la importancia de formar en estos campos, todavía no se expresa en todas las universidades la incorporación de estos campos de manera explícita en su malla curricular; en la Universidad Libre de derecho y en la universidad de San José, encontramos cursos que de alguna manera cubren parte de los requisitos básicos para el dominio de la competencia y podríamos suponer que en las otras algún acercamiento tendrán; aunque no se hace explícito. Este campo resulta necesario de cubrir por la UCS en tanto es medular para la acción fiscal tener esa capacidad técnica y esa competencia lógica argumentativa en la acción general de la labor. De ahí que algunas capacitaciones se desarrollan pero, estas deberían de cubrir el 100% del personal contratado en labores de fiscal auxiliar.

La competencia de desarrollo de relaciones con otros entes, tiene una formación universitaria muy limitada e incluso algunas universidades o no pretenden formar en ese aspecto o lo hacen muy tenuemente. Es parte estratégica del perfil contar con esa competencia por lo que debe ser asumida partiendo de la gran debilidad y vacíos que en el grado académico se tiene y por lo tanto toda persona que ingresa ha de adquirir la competencia.

En cuanto al Liderazgo y la Planificación y organización, no existen explícitamente cursos de la malla que atiendan estos campos de competencia. No han sido vistos o entendidos como relevantes para la formación profesional y más bien se entiende- en el caso del liderazgo- como propio de cada quien o dicho de otra manera: una condición subjetiva correlacionada con la personalidad. Y por otra parte la Planificación y organización algo ajeno a la formación jurídica y de la profesión de abogado(a). Sin entrar a discutir, lo cierto es que por las características del proceso penal y la función fiscal, se requiere de liderazgo como una competencia no como un atributo natural y para ello existen propuestas de capacitación que desarrolla esa capacidad y habilidad. Pero, al igual que la planificación y organización, tendrá que ser asumida por la UCS, según sus posibilidades.

Por último y no por ello menos importante la “responsabilidad”, que de alguna manera acontece en el proceso de formación de manera directa en cursos de ética y de manera indirecta-esperamos- en todos los cursos; no obstante, falta una formación más sólida y consistente con la problemática actual; por lo que transversal y puntualmente es tarea de

la UCS y debe ser un conjunto de actividades permanentes de capacitación o de reforzamiento de esta dimensión.

### **COMPETENCIAS GENERALES PARA DEFENSOR(A)**

A continuación expondremos lo correspondiente al perfil Defensor(a) y las 5 universidades seleccionadas. Para lo cual presentamos el cuadro en el que se descompone dicho perfil.

*Tabla 9 Defensor; Destrezas Habilidades*

<b>DEFENSOR DESTREZAS/HABILIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>Ejercicio jurisdiccional</b>	<p>Ejercer, por representación, la defensa de imputados en causas penales, conforme a las disposiciones legales</p> <p>Analizar las circunstancias, hechos de la causa judicial y determinar la legislación aplicable al caso.</p> <p>Estudiar resoluciones judiciales, códigos, leyes, reglamentos, jurisprudencia, legajos de investigación y documentos afines</p>
<b>Investigación judicial o aplicada</b>	<p>Investigar los hechos atribuidos a su representado.</p> <p>Entrevistar al acusado, testigos, investigadores, fiscales y otros</p> <p>Interrogar peritos, testigos, imputados, y otras partes, durante el debate, audiencias y demás actos procesales, de acuerdo con las formalidades establecidas.</p>
<b>Servicio de calidad</b>	<p>Atender y resolver las consultas de los usuarios del servicio</p> <p>Colaborar en el planeamiento, organización y ejecución de las actividades del Despacho</p> <p>Mantener registros actualizados sobre los diferentes trabajos bajo su responsabilidad.</p> <p>Recibir notificaciones, escritos y otros documentos.</p> <p>Realizar la visita carcelaria conforme a las directrices establecidas.</p> <p>Asesorar al representado en las diversas etapas y actos del proceso tales como: declaraciones, pruebas, careos, reconocimientos, debates, audiencias y otros.</p> <p>Realizar solicitudes diversas, ante las autoridades competentes, tales como: certificaciones, actos de investigación, audiencias, anticipos, suspensiones, revocatorias, Defensor Público, conciliaciones, excepciones, recusaciones, exámenes, medios de prueba, peritaciones, asesorías, términos, sobreseimientos, realización del debate, procedimiento abreviado, estudios socioeconómicos, psicológicos, beneficio de la libertad condicional,</p>

	incidentes y demás, dentro de los plazos y disposiciones establecidos para el área de la especialidad.
	Participar en diversos actos tales como: debates, audiencias, juicios, conciliaciones, pruebas, lectura de sentencia y otros, de acuerdo con disposiciones judiciales, leyes y demás normativa.
<b>Ética de trabajo</b>	Velar por los derechos y garantías de su representado
<b>Comunicación oral y escrita</b>	Redactar, fundamentar y presentar los alegatos de defensa, apelaciones, recursos y otros, con base en las normas establecidas
<b>Aplicación de los debidos procesos y procedimientos</b>	Analizar e impugnar peritaciones con ayuda de especialistas Orientar a consultores, peritos y otros sobre el tema que interesa aclarar.
	Elaborar propuestas para la defensa de los intereses de su representado

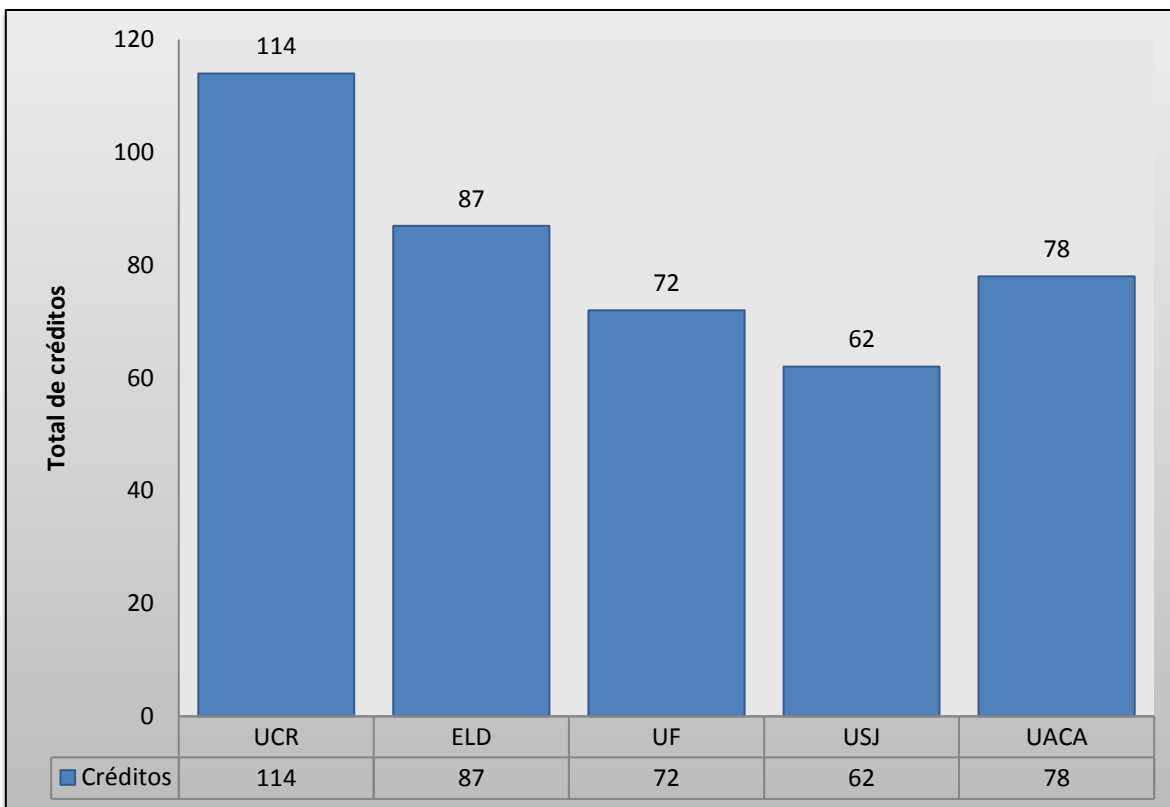
Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.1 Competencias Generales Defensor. Total de créditos por universidad

COMPETENCIAS GENERALES DEFENSOR					
COMPETENCIA	UCR	ELD	UF	USJ	UACA
<b>Ejercicio jurisdiccional</b>	31	24	22	14	24
<b>Investigación judicial o aplicada</b>	6	3	0	0	0
<b>Servicio de calidad</b>	18	12	14	0	12
<b>Ética de trabajo</b>	20	21	22	23	18
<b>Comunicación oral y escrita</b>	6	3	0	3	0
<b>Aplicación de procesos</b>	33	24	14	22	24
<b>TOTAL</b>	114	87	72	62	78

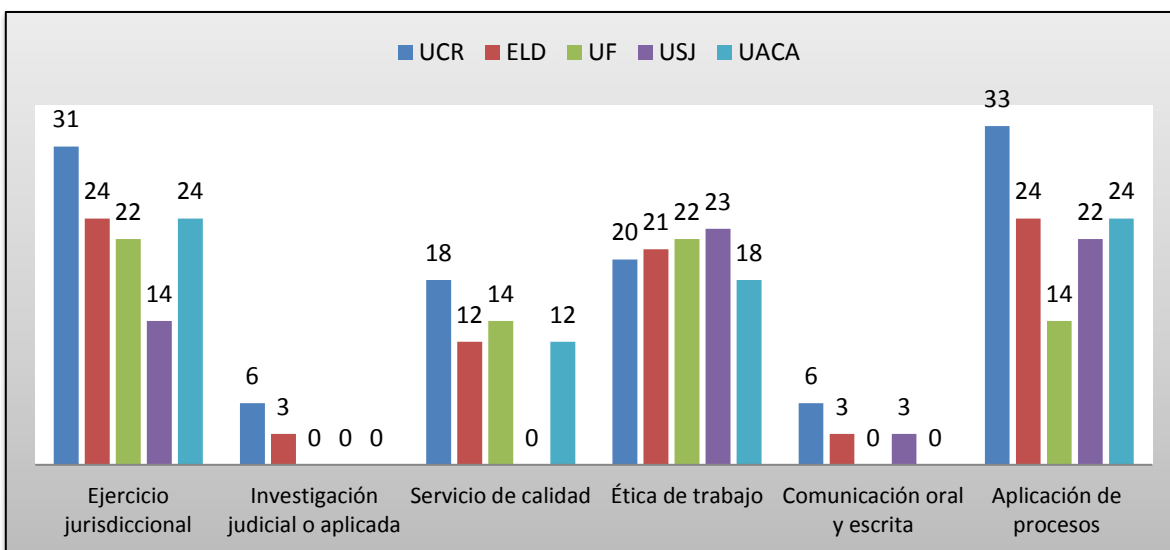
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n° 11 Destrezas defensores total de créditos por universidad



Fuente: Elaboración propia

Gráfico n° 12 Destrezas Defensores. Cantidad de créditos por competencia por universidad



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, la impresión que uno tiene al efectuar este análisis, es que efectivamente, las universidades en común, tienden a formar profesionales que sí pueden

ejercer la defensa y el ejercicio general del derecho, sin requerir una amplia y significativa capacitación adicional, a la que obtienen con mayor o menor calidad en los centros de enseñanza superior. Con lo anterior no estamos afirmando que no se requiera complementariedad a la formación básica sino que se acerca más al perfil del Defensor(a) En el creditaje de las destrezas necesarias en defensores se ve relativamente cubierto excepto en 2 áreas "investigación judicial aplicada" y "comunicación oral y escrita"; incluso en el campo del servicio de calidad parece una formación más a fin a la de abogado que brinda servicios y por tanto se le forma para ello. Algo similar acontece con la ética que le es transmitida en diversos cursos en la dirección que lo solicita el perfil del Defensor Público.

El "Ejercicio jurisdiccional", Ética de trabajo" y "Aplicación de procesos" contienen un promedio mayor a 20 créditos cada una, mientras que "Investigación judicial aplicada" y "Comunicación oral y escrita" cuentan con una cobertura de créditos mínima y en algunos casos es inexistente. Precisamente en las competencias de investigación se ha venido mejorando en algunas universidades que hasta tienen cursos específicos tal y como recién lo indicamos. No obstante, es uno de los campos en que se requiere mayor capacitación. Así mismo en lo referente a la comunicación oral y escrita es indispensable llenar vacíos y fortalecer competencias; ya que con la corriente procesal a la oralidad y la necesidad de una comunicación efectiva con autoridades, y usuarios; así como con quienes participan en los procesos de defensa, el manejo comunicativo resulta estratégico. Razón por la cual la UCDP mantiene capacitación en este campo; aunque es necesaria una política de capacitación con procesos de actualización de las nuevas técnicas de oralidad y argumentación que logre una cobertura 100% a quienes ejercen la defensa pública.

La impresión de la relativa homogeneidad en la formación profesional de derecho y en la cercanía al perfil de defensor, puede ser muy "óptica"; por cuanto no estamos haciendo un análisis cualitativo y a profundidad de las formas concretas de la acción formativa y esto puede ser relevante en términos de la calidad; pero no era lo medular de este estudio; aunque si puede ser el interés para otros efectos más allá de lo relevante para determinar los vacíos de la formación en relación al perfil

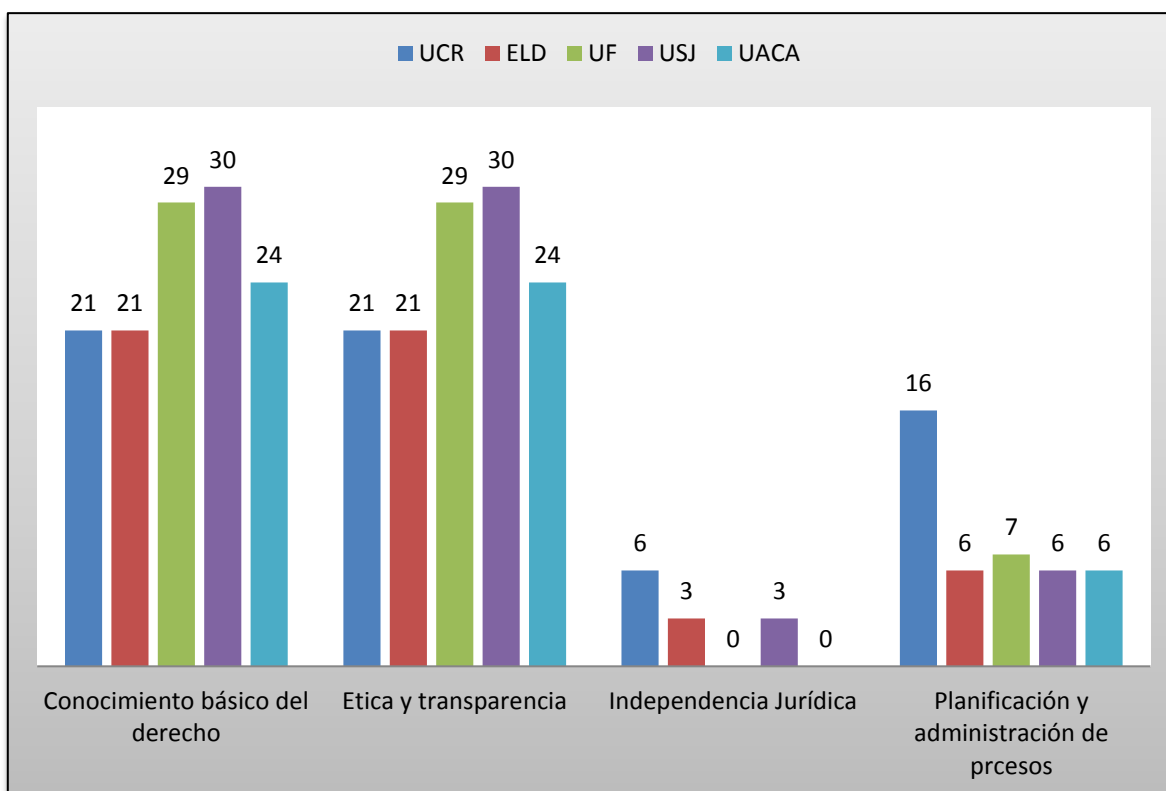
*Tabla N°10 Responsabilidades del Defensor*

RESPONSABILIDADES	TAREAS
<b>DEFENSOR</b>	
<b>Independencia jurídica</b>	Trabaja con independencia, siguiendo las disposiciones de la Institución y los lineamientos establecidos por la legislación que define y regula el ámbito de su actividad. Debe observar discreción, objetividad y guardar el secreto profesional en los asuntos que se le encomiendan.

<b>Ética y transparencia</b>	<p>Litigar con lealtad y de acuerdo con las facultades que le concede la ley</p> <p>La labor es evaluada mediante el análisis de los informes que rinda y la apreciación de la calidad de los resultados obtenidos.</p> <p>Prestar el juramento requerido por la Constitución Política</p>
<b>Planificación y administración de los procesos</b>	<p>Le corresponde relacionarse con autoridades internas y externas y público en general.</p> <p>En caso necesario puede asesorarse de profesionales y peritos.</p> <p>Puede corresponderle trasladarse a diversos lugares del país, orientar y coordinar el trabajo de personal de apoyo administrativo y de investigación.</p> <p>Velar por las actuaciones y plazos establecidos en cada una de las etapas del proceso</p>
<b>Conocimiento básico del derecho</b>	Mantenerse actualizado en los conocimientos y técnicas de su especialidad

Fuente: Elaboración propia

Gráfico n° 11 Responsabilidades Defensores. Cantidad de créditos por competencia por universidad



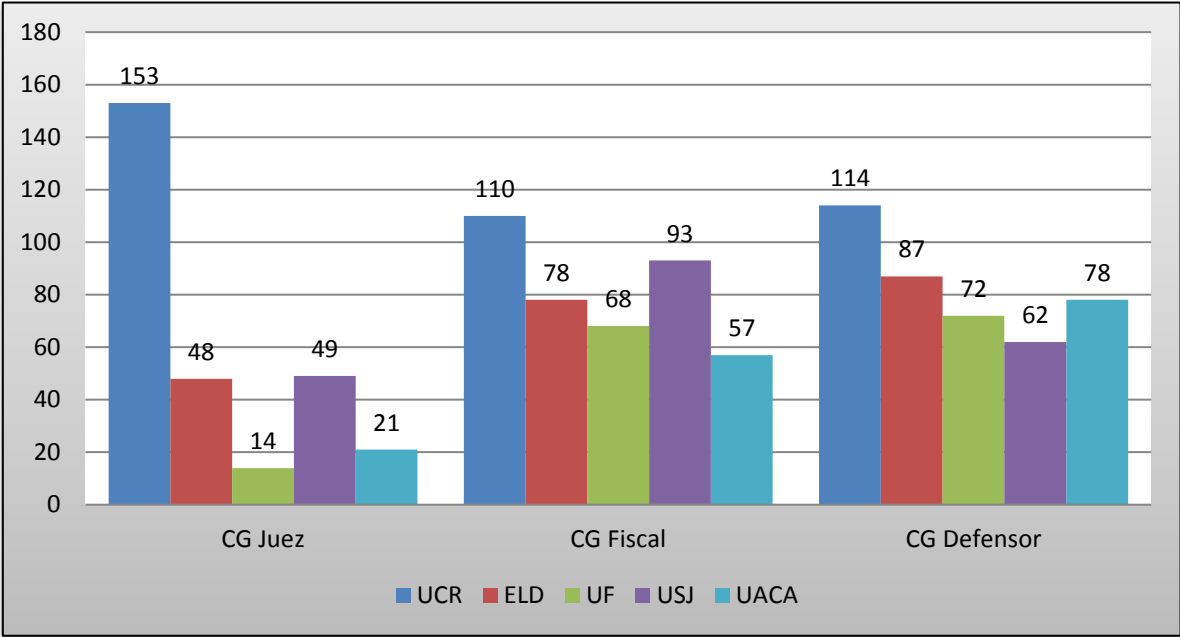
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las responsabilidades específicas del defensor y la formación universitaria de grado, es notable que en términos macro, podemos identificar una alta relación, sobre todo si lo comparamos con el perfil del juez(a) y en algún grado cualitativo con el fiscal auxiliar. De manera que en conocimientos básicos del derecho encontramos un alto creditaje en todas las universidades y lo mismos en lo relativo a la ética y transparencia; un poco menor en planificación y administración de procesos y en la independencia jurídica; esto último posiblemente relacionado con que la formación va más orientada al ejercicio privado y no tanto institucional; aunque claro es que una parte significativa asume espacios laborales en el mundo de lo público.

La noción del perfil de independencia, remite al vínculo institucional y en este sentido, a una cultura específica que usualmente no es abordada en el proceso formativo; salvo en el caso de la UCR que para algunos cursos optativos incursiona en formar para la institucionalidad estatal; pero es la excepción hasta el momento.

La Unidad de capacitación de la Defensa, en este sentido tiene la ventaja relativa de que efectivamente las diferencias entre los perfiles de salida de las universidades en el campo del derecho, en relación a los perfiles de ingreso a la Defensa Pública como defensor(a), son menos abismales que la de los otros perfiles. No obstante, es evidente la necesidad de la actualización y capacitación frente a los cambios normativos y socioculturales del país, el mundo y de la propia institución. Y como lo veremos adelante, en general cumple con un importante porcentaje de capacitación y con un control positivo interesante para velar por tener funcionarios con niveles medios de alto nivel.

*Gráfico N°11.1 Competencias generales para Jueces, Fiscales y Defensores. Cantidad de créditos por universidad*





## ***REFLEXIÓN A MANERA DE DESENLACE***

Es notable que los esfuerzos de formación que hacen las universidades en general se quedan cortos en relación a los perfiles de ingreso a la judicatura o la fiscalía; un tanto menor en el caso del Defensor(a) público. En el conocimiento de esta realidad, los perfiles de salida profesional escrito en algunas de las universidades, indican como campo de trabajo la judicatura y la fiscalía; cuando en términos de competencias y funcionales, la formación se quede precaria en relación a los perfiles profesionales. He aquí el gran desafío que sume la Escuela Judicial, La Unidad de Capacitación y Seguimiento del Ministerio Público y la Unidad de Capacitación de la Defensa Pública: completar mediante la capacitación aspectos específicos y propios de los campos laborales específicos, a fin de lograr disminuir el riesgo de una actividad laboral ejecutada por personas con títulos profesionales legales que no tienen todas las competencias necesarias para garantizar una eficiente y eficaz acción laboral.

Lo anterior no devalúa el aporte de la educación universitaria, en tanto es tarea de ellas formar profesionales para el bienestar social; no obstante, existe una distancia importante entre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que corresponden a los perfiles de salida de las universidades y los requerimientos por competencias para cumplir con las funciones jurisdiccionales, fiscales o de defensa pública (esta última en menor grado). En algún grado encontramos en la propuesta de la UCR una voluntad –mediante cursos optativos- de cerrar brechas. En otras universidades no se ve una orientación similar; aunque si en su divulgación se plantean campos de trabajo que hoy exigen formalmente formaciones más específicas.

Por último, se podría llegar a acuerdos o sugerir a futuro la posibilidad de que otorguen énfasis cuyo perfil de salida sea más congruente con los que demanda la institucionalidad del Poder Judicial; no porque sea un “Poder de la República” sino porque es un empleador importantísimo de profesionales en el campo del derecho; y con ello no solo se facilitaría potencialmente las condiciones de ingreso de personas interesadas; son también permitiría una reorientación de los recursos de capacitación hacia nuevas áreas temáticas y soluciones de problemas mediante la capacitación.

## **CAPITULO II CAPACITACIÓN**

Tal como lo planteamos anteriormente, consideramos esencial al quehacer de la Administración de Justicia las competencias de las personas que tienen labores determinantes en la función; de ahí la necesidad consustancial al mejoramiento de la calidad de la justicia, de poder ejercer procesos de capacitación y formación del llamado Recurso Humano. Esta no es una tarea superflua ni los recursos que se utilizan dejan de ser una inversión estratégica inteligente; en tanto su diligencia sea la apropiada e impacte en mejores y mayores dominios de las competencias.

Los vacíos que se han identificado en la formación profesional para el ejercicio laboral en la judicatura, es uno de los objetivos centrales de la capacitación judicial; al menos eso debe ser, en tanto es tarea de la Escuela Judicial y de las Unidades de capacitación del Ministerio Público y de la Defensa Pública, coadyuvar para que quienes estén laborando en el Poder Judicial tengan al menos la formación básica para desarrollar sus tareas.

A continuación expondremos la labor de estas organizaciones de capacitación en el último quinquenio 2011-2015 sobre la base de la información oficialmente generada por los mismos en sus informes anuales. Y valorando en relación a las necesidades del sistema y de los vacíos de la formación profesional universitaria en relación a los perfiles de ingreso al poder Judicial.

He de advertir, que nos centramos prioritariamente en lo referente al trabajo de capacitación en lo relativo a funcionarios profesionales, tanto de la judicatura como en la Defensa Pública y el Ministerio Público; aunque puntualmente en algunos casos hacemos referencia a otras personas funcionarias de la institución y que pueden incidir en la eficiencia y eficacia del quehacer institucional.

### ***LA ESCUELA JUDICIAL***

La Escuela Judicial Edgar Cervantes Villalta es el ente rector de la capacitación al interior del Poder Judicial; tarea que desarrolla funcionalmente considerando las especificidades y particularidades de converger en una misma institución, la Judicatura, el Ministerio Público y la Defensa Pública; así como otras instancias tales como el Organismo de Investigación Judicial. Esta particularidad tan propia- por no decir exclusiva del Poder Judicial de Costa Rica- hace que exista una división del trabajo en los procesos de capacitación interinstitucional; de tal forma que existe la Unidad de Capacitación y Supervisión del Ministerio Público y la Unidad de Capacitación de la Defensa Pública. Ambas con un carácter descentralizado que permite su propia planificación y gestión; aunque como parte del esfuerzo institucional rectorado por la Escuela Judicial.

De esta forma la Escuela Judicial tiende a concentrarse en la capacitación- formación de la judicatura; sector administrativo, y otros, pero no prioritariamente del área de la Fiscalía

o de la Defensa Pública; aunque ello no impide que se incorporen para ciertas actividades de capacitación, a funcionarios de esas instituciones cuando es pertinente y posible.

En general en el período estudiado del 2011 al 2016, encontramos una clara política en cuanto a los procesos de formación y capacitación; los cuales fundamentalmente han estado bajo el enfoque por competencias; el cual permite diseñar procesos educativos a partir de perfiles de salida basados en desempeño ante problemas que resolver, retos que desafiar, contingencias y alternativas por construir. Ello con claridad en cuanto a los niveles de logro, didáctica y estrategias de evaluación así como accesibilidad a los manuales docentes y estudiantiles en diferentes ámbitos del aprendizaje (presencial, virtual, bimodal) todo ello orientado a un aprendizaje significativo y heurístico.

Es decir, estamos frente a una propuesta de capacitación-formación en la cual lo que se pretende es desarrollar competencias para las responsabilidades laborales de quienes son participante, junto a un desarrollo integral de la persona. (Saber conocer, saber hacer, saber ser). Este enfoque es absolutamente consistente con la actividad medular de la Administración de Justicia; en tanto permite posesionándose en el saber, resolver, decidir con fundamento técnico y de fondo con agilidad para enfrentar las variables y variantes propias de los procesos sobre los cuales se desarrolla la actividad laboral de la Administración de Justicia. En esta propuesta es un principio de acción el haber determinado que no basta “saber” sin la competencia de cómo utilizarlo apropiadamente en su actividad laboral.

Se puede afirmar que la Escuela Judicial orienta sus actividades en busca de cumplir con el objetivo relativo al personal de: “...fortalecer de manera integral sus conocimientos y aptitudes para el adecuado desempeño de sus funciones, contribuyendo con ello a una administración de justicia pronta y cumplida”.

En esta tarea, el equipo docente de la Escuela es un resultado de un proceso de selección por convocatoria abierta a toda la comunidad pertinente. Es decir, es un cuerpo docente que se selecciona democrática e independientemente a partir de oferentes del propio sistema de justicia y que sometidos a pruebas diversas dan por resultado un grupo de 8 personas a tiempo completo por 2 años prorrogables otros dos; para un máximo de 4 años. Posterior al proceso de ingreso a la Escuela, se someten a una capacitación intensa en el modelo por competencias y ello aunado a sus experiencias profesionales, garantiza una calidad docente.

Importante destacar que en términos generales los procesos de capacitación son gratuitos y voluntarios; esto último, salvo en el caso de las personas que ingresan por primera vez al Poder Judicial y deben de cursar la Formación General Básica. En ocasiones especiales, encontramos otras capacitaciones ubicadas en Programas de Actualización, como lo es la capacitación del nuevo Código Procesal Laboral, donde se capacitará al 100% de las personas juzgadoras del campo laboral. Posteriormente, igual suerte tendrán quienes

laboren en relación al nuevo Código Procesal Civil; considerando que el 100% será capacitado. Pero en general, la capacitación es un asunto predominantemente voluntario.

### ***Principales Hallazgos***

1-Las propuestas de capacitación de la Escuela Judicial, la Unidad de Capacitación de la Defensa Pública y la Unidad de Capacitación y Seguimiento del Ministerio Público, tienen diferentes funciones de capacitación y atienden diferentes poblaciones. Tal y como lo indicamos la Escuela cumple un rol rector; aunque con un grado de independencia muy alto de las Unidades de Capacitación (cada una con presupuestos independientes) que si bien tienen líneas de coincidencia y de trabajo articulado (métodos didácticos, utilización de espacios, Concejo Directivo); nos da la impresión que podría potenciarse más, a fin de articular actividades conjuntas o convergentes tendientes a funcionar como un sistema de capacitación. El diseño y funcionamiento actual, tiene aspectos positivos como la capacidad de gestión y la atención prioritaria de problemáticas específicas; pero puede reducir una especie de “economía de escala”: aprendizajes colectivos, unificación de metodologías, experiencias y mecanismos de registro universales para la institución como un todo. Ciertamente existen niveles de coordinación y flujos de información entre la escuela y las unidades de capacitación que podrían profundizarse; sobre todo en campos en los que se requiere esfuerzos conjuntos para transitar por ejemplo a una educación cada vez mayor en medios virtuales y que requieren grandes trabajos de diseño de cursos, medios y transformación cultural. Lo anterior no niega que en la base de la relación existe una condición objetiva de independencias funcionales del Ministerio Público y de la Defensa Pública; igualmente la existencia de esfuerzos importantes de articulación regidos por la Escuela; sino la posibilidad de emprender proyectos conjuntos de alto impacto con las sinergias propias de la integración funcional.

2- La cobertura de los procesos de capacitación por parte de la Escuela es amplia, diversa y con cobertura regional; aunque en relación a la cantidad de jueces resulta menor al universo. A lo antes dicho habría que agregar que no se logró consolidar un dato exacto de la cantidad de personas que recibieron capacitación en el quinquenio; ya que el tipo de registro que accedimos, lo que indica es el número de personas que asistieron a las capacitaciones y no discrimina si una persona asistió a varias, en el caso del programa de actualización, identificamos para el año 2011, que hubo más participaciones que jueces. Lo que es positivo; solo que no sabemos si realmente se cubrió el 100% de jueces.

3- Con los datos trabajados, podemos entender que la Escuela, tiene una política de selección de participantes que considera la equidad de género; en este sentido no se visualiza un sesgo de género que suponga grados de discriminación más bien todo lo contrario.

4- En el quinquenio no se observa una tendencia a excluir a personal distante del GAM; más bien encontramos datos que indican una especie de “acción afirmativa” de capacitar a personal de las zonas relativa y absolutamente alejadas. No obstante, entendemos, que posiblemente el esfuerzo de desplazamientos a los centros de capacitación, de quienes laboran fuera del GAM, puede generar un costo adicional al esfuerzo de la capacitación de cada quién. De hecho vemos una tendencia a intentar compensar o eliminar esta desventaja relativa, con el desarrollo de actividades en todo el país; aunque la impresión es que ello deberá de incrementarse o compensarse con la enseñanza virtual o al menos bimodal.

5- Predominio de la capacitación presencial sobre la educación a distancia o virtual; sobre todo si incluimos la formación bimodal que tiene una fase presencial. En este sentido, parece conveniente el intentar generar un cambio en la cultura de aprendizaje y la enseñanza, para re-direccionar una parte significativa de la capacitación a medios virtuales; este proceso a mediano plazo podría ampliar la cobertura de la capacitación y en parte reducir costos a quienes participan y la misma institución. Este proceso paulatino no significa abandonar la formación por competencias; sino desarrollar la capacidad virtual sin detrimento de esta propuesta educativa acertada.

6- Encontramos una cierta tensión entre las necesidades de capacitación y la oferta con las condiciones reales de participación efectiva de funcionarios; sobre todo en programas de mediano o largo plazo; ya que no es infrecuente la imposibilidad de continuar en la capacitación por asuntos laborales; de ahí la conveniencia de valorar la posibilidad de flexibilizar – en casos calificados de ausencias – actividades sustitutivas o complementarias que compensen la inasistencia supremamente justificada y que no se pierdan los cursos y su continuidad. Lo anterior conlleva un diseño complementario de actividades y lo que se busca no es promover el ausentismo, sino garantizar que ante situaciones límites de ausencia, no se perjudique la capacitación requerida.

6- En el caso de la Escuela Judicial los programa de capacitación durante el quinquenio estudiado, expresan un clara visión de algunas de las principales necesidades de capacitación que se requieren; y particularmente el programa de Formación General Básica (4% del total de la capacitación), está diseñado para tratar de compensar en funcionarios de primer ingreso, las diferencias entre la formación profesional de licenciatura en derecho y los requerimientos de competencias que se deben de tener para laborar en la judicatura. En la misma dirección pero más orientado a la formación, es el caso del Programa de Formación inicial para Aspirantes a la Judicatura (1% de la capacitación); el cual es un salto cualitativo que permite con certeza cubrir la mayor parte de los desfases que deja la formación universitaria de licenciatura.

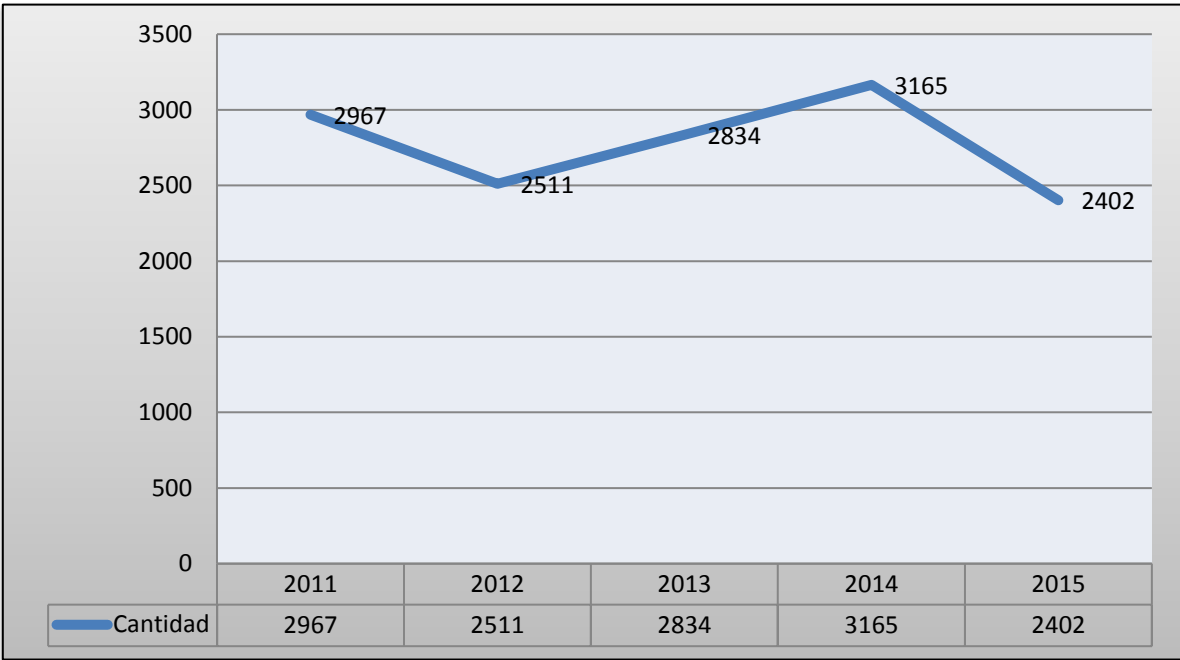
7-En otro orden de acción, la Escuela se dirige a fortalecer áreas específicas en las cuales se identifican problemas o se desea consolidar competencias. El programa ha tenido un

crecimiento importante en el quinquenio, salvo el último año del estudio; lo que indica un aporte significativo hacia la especialización de quienes laboran en la judicatura, mejorando con ella la capacidad de respuestas en los procesos judiciales de las distintas áreas.

8- El Programa de Actualización es de vital importancia ante los cambios normativos o jurisprudenciales. Es el que asume una carga extraordinaria de presión en su diseño y ejecución, por cuanto debe servir como capacitador de personal en servicio que se enfrenta a un proceso de cambio para el cual debe prepararse institucionalmente. En lo estudiado, encontramos en este programa una expresión diáfana de la capacidad de la Escuela para reaccionar y re direccionar parte de su gestión a fin de atender las capacitaciones urgentes y necesarias; en coordinación con las autoridades impulsoras o al menos responsables del diseño institucional ante los cambios. Un ejemplo de esa capacidad la visualizamos en lo inmediato con el Plan de acción para capacitar ante la entrada en vigencia del nuevo Código Procesal Laboral. Y posteriormente ante el nuevo Código Procesal Civil.

**LABOR ESPECÍFICA DE LA ESCUELA JUDICIAL**

Gráfico n° 12 Cantidad de funcionarios capacitados por la Escuela Judicial 2011-2015a/



Fuente: Elaboración propia partir de datos del SAGA

En el período analizado, según los informes anuales del período 2011-2015, la Escuela Judicial logro 13 879 acciones de capacitación; para un promedio en el quinquenio de 2776. (Es importante anotar que algunas personas cursan varias actividades y por lo tanto

los datos no expresan el número de personas capacitadas; sino la cantidad de personas que participaron en actividades.)

Como se aprecia en el gráfico anterior (n° 12), tanto en el 2012 como en el 2015 se estuvo por debajo del promedio del quinquenio y con una disminución significativa para el último año, luego de un crecimiento constante entre el 2012 y el 2014. Para el año 2016 y 2017 es posible que las mismas deban de crecer dado que los programas de Actualización se verán incrementados como derivación de la capacitación ante la entrada en vigencia de la Ley Procesal Laboral y la nueva Ley Procesal Civil.

Para estos efectos durante el período analizado se ha estructurado sus principales actividades en programas. En la tabla 9 se muestra la distribución de programa según el puesto del participante.

*Tabla n° 11 Funcionarios capacitados según puesto y programa/. 2015 (porcentajes)*

Puesto	Programa					Total de todos los programas
	Actualización	Desarrollo Institucional	Especialización	Extensión	Técnicos Judiciales	
<b>Técnico/a Judicial</b>	25,9	21,4	28,0	24,6	22,7	25,2
<b>Juez/a<sup>b/</sup></b>	23,5	25,0	25,6	22,2	30,4	25,0
<b>Otros funcionarios</b>	50,5	53,6	46,3	53,2	47,0	49,8
<b>Peso relativo de cada programa</b>	<b>62,7</b>	<b>1,9</b>	<b>5,6</b>	<b>8,6</b>	<b>21,3</b>	

*A/ Se incluyen datos solo de los programas registrados en la base de datos SAGA  
va Incluye los jueces de categoría 1, 2, 3, 4, 5 y supernumerario.*

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la base de datos SAGA*

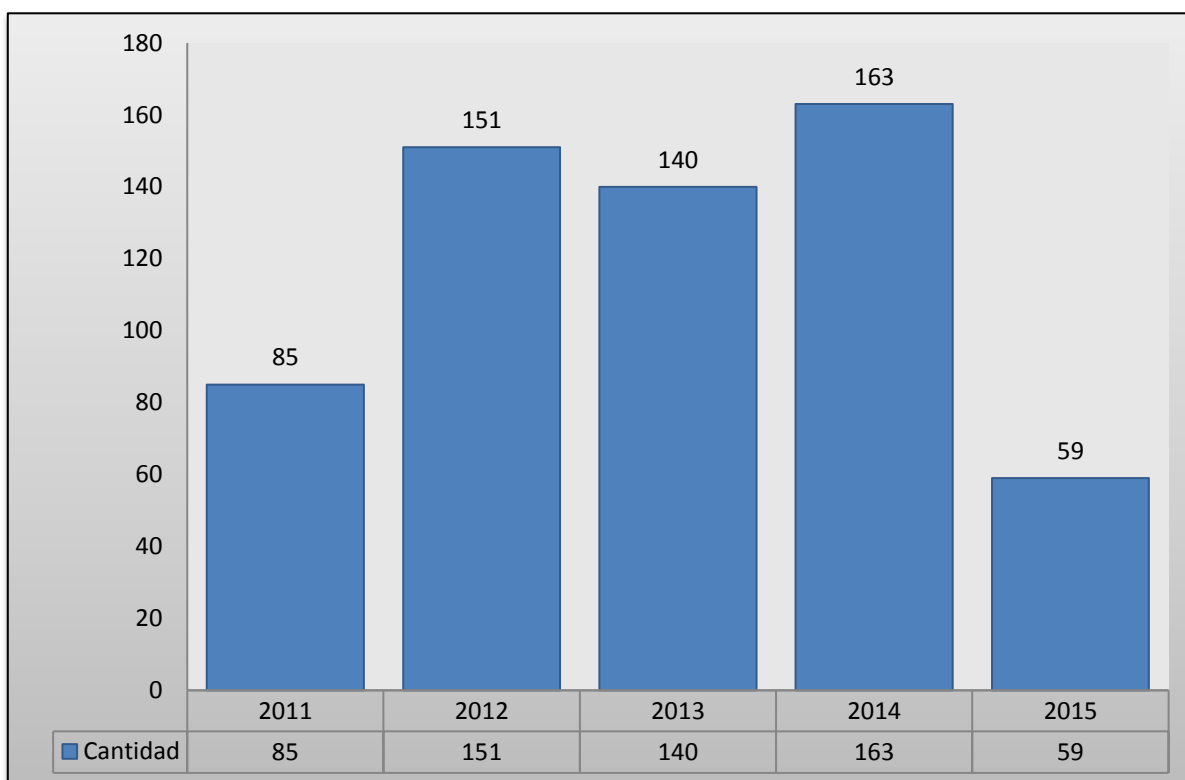
De la tabla anterior se desprende que los jueces y los técnicos judiciales corresponden a los dos principales grupos de funcionarios que reciben, en proporciones muy similares, las capacitaciones de la Escuela Judicial, en tanto en la categoría 'otros funcionarios' se agrupan 30 puestos distintos, de los cuales ninguno supera el 3%. Este comportamiento se mantiene en todos los programas para los cuales se cuentan con datos.

Asimismo, el programa de actualización concentra el 63% de todas las personas capacitadas, lo que evidencia su importancia en el quehacer de la Escuela Judicial.

### **Programa de Formación General Básica:**

Es básicamente un curso de nivelación para todas las personas que ingresan a la judicatura. Tiene un carácter obligatorio en el Reglamento de Carrera Judicial para quienes ingresan por primera vez a la judicatura; y consiste en cuatro cursos a aprobar: “Valoración de la Prueba”, “Medios Alternos de Solución de Conflictos”, “Manejo de Audiencias Orales” y “Argumentación y Razonamiento”. Con ello se busca garantizar al sistema que quienes tienen el cargo de juez, jueza, poseen competencias comunes.

*Gráfico n° 13 Programa de Formación General Básica. Capacitaciones por año*



*Fuente: Elaboración propia partir de datos del SAGA*

El mismo se desarrolla bajo la modalidad que conlleva trabajo presencial y horas de estudio con actividades completarías. Es decir, es un curso con una estructura organizacional “BIMODAL”.

Este programa de Formación General Básica es de singular importancia, considerando las debilidades y vacíos que en ciertos casos presentan las mallas curriculares de algunas universidades, en relación a las competencias requeridas en los perfiles de los puestos judiciales.

Como se observa en el gráfico anterior (n°13) se ha dado un crecimiento importante en el período estudiado con excepción del 2015; a tal punto que entre el año base (2011) y el 2014 encontramos un crecimiento del 91.7% que expresa un fortalecimiento importante del programa en el período lo que tiende a fortalecer las condiciones de competencias de



las personas que entraron a laborar en el sistema. Recordemos que el crecimiento puede estar relacionado con una exigencia del Reglamento de Carrera Judicial de aprobar curso de la Formación General Básica y con el número de personas que ingresan.

Una reflexión sobre este programa está relacionada con la preocupación de que considerando los perfiles de salida de las Universidades, es inconveniente que una persona asuma un puesto de la judicatura por primera vez sin haber cursado este programa. Y otra preocupación: es que un número importante de ingresados primarios a laborar, no concluyan en el primer año laboral el programa; dadas las dificultades que tienen – en ocasiones- por sus responsabilidades laborales. Por lo que la persona podría estar ejerciendo su trabajo en la Administración de Justicia, sin tener necesariamente las competencias básicas que el programa capacita.

#### Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura:

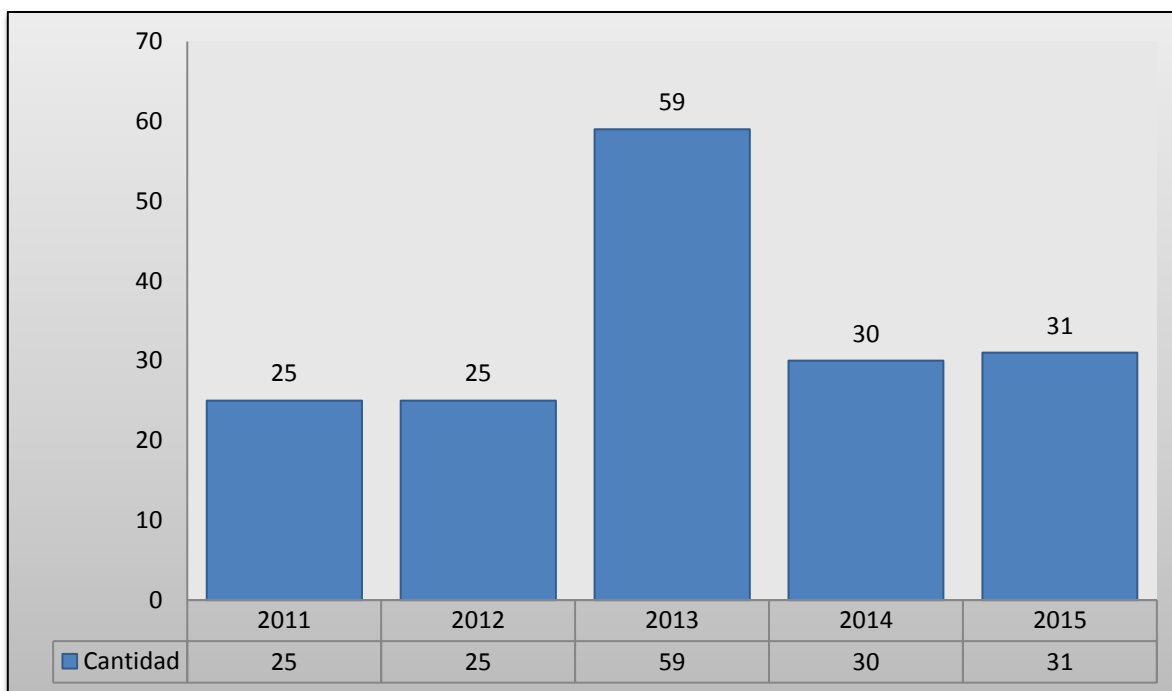
Este programa efectivamente surge de la necesidad de reconocer que la formación para la judicatura requiere de una serie de competencias y saberes en general, que no se imparten usualmente en las universidades donde se forman quienes obtienen los títulos de Abogados. Y de la idea de formar, previo al ingreso a la actividad laboral de la judicatura, a fin de disminuir riesgos propios de una actividad judicial para la cual no se tiene una formación específica en sus estudios universitarios de grado

El programa PFIAJ, presupone una selección de aspirantes que elaboran diversas pruebas y entrevistas, superándolas y adquiriendo el derecho a participar durante un año; período en el cual preparan módulos y talleres presenciales, complementado por un semestre de práctica profesional tutelada que se desarrolla en diversos despachos en todo el país. Aunado a ello elaboran un proyecto de graduación que exprese la adquisición y fortalecimiento de competencias profesionales necesarios para el quehacer en la judicatura.

La formación en el PFIAJ es de carácter humanista, concentrada en la idea de que la persona es el eje central de la actividad de la administración de justicia y que por tanto se debe considerar sus derechos; por lo que la administración de justicia debe ser apegada a los valores democráticos, de transparencia y de eficacia.

En cuanto al impacto que ha tenido el programa en los procesos de incorporación de personal para los puesto de la judicatura, una gran mayoría de quienes aprueban el PFIAJ, ha logrado integrarse en propiedad o asumiendo períodos de interinazgo; expresando con ello una evidente calidad de la formación y del quehacer de los graduados.

Gráfico n° 14 Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura



Fuente: Elaboración propia partir de datos del SAGA

El Programa en el período estudiado abarcó una formación de 170 personas; iniciando con un grupo de 25 en el 2001, creció para el 2013 en un 136 % para luego disminuir en un 49% en el 2014, manteniendo una atención de estudiantes alrededor de 30 personas. Este programa incorpora, de alguna manera el tipo de formación previa necesaria para la actividad laboral; y los períodos de práctica en los despachos judiciales permite reducir los riesgos propios del aprendiz y del proceso de aprendizaje en la actividad laboral directa; por lo que podemos afirmar, que es un mecanismo de compensación que reduce las fallas propias de la persona novicia en el quehacer institucional. Lo que resulta muy beneficioso para la calidad de la justicia y de sus personas usuarias.

Este tipo de programa se ha utilizado en otros países de la región; uno de los primeros en utilizarlo fue El Salvador, quien como resultado de los Tratados de Paz, modificó sustancialmente la estructura y selección de quienes administran justicia. En ese contexto iniciaron con el Programa de formación inicial de jueces con un gran éxito en las primeras generaciones; las cuales en su mayoría se integraron al Órgano Judicial; no obstante las últimas promociones no fueron tan fácilmente integradas. En Costa Rica la integración ha sido total para las personas graduadas interesadas. Y es posible que por unas generaciones más se continúen integrando, dado que les será fácil demostrar en pruebas y concursos sus capacidades dada la calidad de la formación.

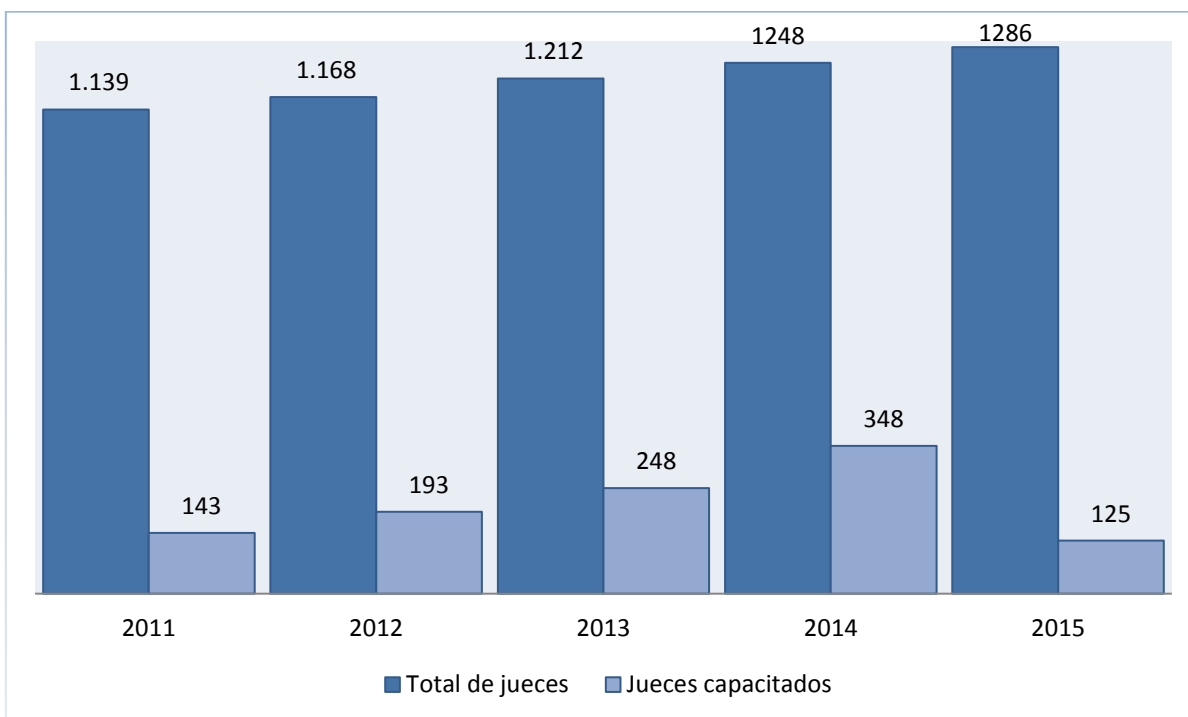
### **PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN:**

Partiendo de la diversidad de áreas y materias que laboralmente asumen las y los funcionarios de la judicatura, así como de la especificidad de cada una de ellas en relación a las competencias; la Escuela Judicial desarrolla este programa de Especialización bajo la modalidad "BIMODAL". Con él pretende consolidar una formación integral y sistemática en cada área (ejemplo: materias Penal, Familia, Laboral, Civil, Agrario, Contencioso Administrativo, Penal Juvenil y otros). Para lo cual elabora diagnósticos que le permite diseñar estas actividades de capacitación al personal en servicio considerando además los perfiles de cada área.

Este tipo de capacitación contribuye principalmente a resolver y prevenir problemáticas detectadas en la gestión; así como también, fortalecer competencias a quienes están laborando desde tiempo atrás en la institución y su ingreso no conllevó participar en los programas de nivelación o el PFIAJ.

El programa no solo se ejecuta en la sede académica de la Escuela Judicial; sino que también en lugares tales como Pérez Zeledón, Guápiles, San Ramón, entre otros.

*Gráfico n° 15 Programa de Especialización. Jueces capacitados y cantidad de jueces totales. 2011-2015a/*



*Fuente: Elaboración propia partir de datos del SAGA a/ La cantidad total de jueces para los años 2014 y 2015 corresponde a estimaciones*

En el período del estudio, notamos un crecimiento importante de la capacitación especializada, en tanto del año base 2011 al 2012 un aumento del 34.9% que permite atender a 193 personas; luego de este año al 2013 crece nuevamente un 28.4% extendiendo la población participante a 248 personas; para llegar hasta 348 personas capacitadas en el 2014, dado el mayor crecimiento de un 40%. No obstante, esta tendencia a crecer se rompe en el 2015 cuando decrece significativamente en un 64%; atendiendo a solo 125 personas con la capacitación especializada.

Como podemos desprender, el programa tiene la ventaja que la Escuela puede dar respuestas relativamente rápidas y efectivas ante eventuales situaciones potencialmente problemáticas, que en áreas específicas requieran de ser atendidas mediante procesos de capacitación por competencias; a fin de mejorar el desempeño laboral. Sin embargo, será importante encontrar un punto de equilibrio entre la capacidad institucional de llevar adelante las tareas de capacitación, la capacidad de la institución en general de invertir tiempos laborales a la capacitación y las necesidades reales de tener el personal capacitado. Esta tensión entre la necesidad y la posibilidad de capacitar, topa en ocasiones con las limitaciones propias de la dinámica cotidiana laboral y las agendas usualmente sobrecargadas que una significativa parte de las personas a capacitar en distintas áreas tienen. Ello aunado a las dificultades financieras de poder generalizar sustituciones para capacitación.

### ***PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN***

El programa se diseña y ejecuta para brindarle a jueces y juezas una decidida actualización de conocimientos, destrezas y habilidades en el marco de un enfoque por competencias en diferentes campos, tanto jurídico como de otras disciplinas.

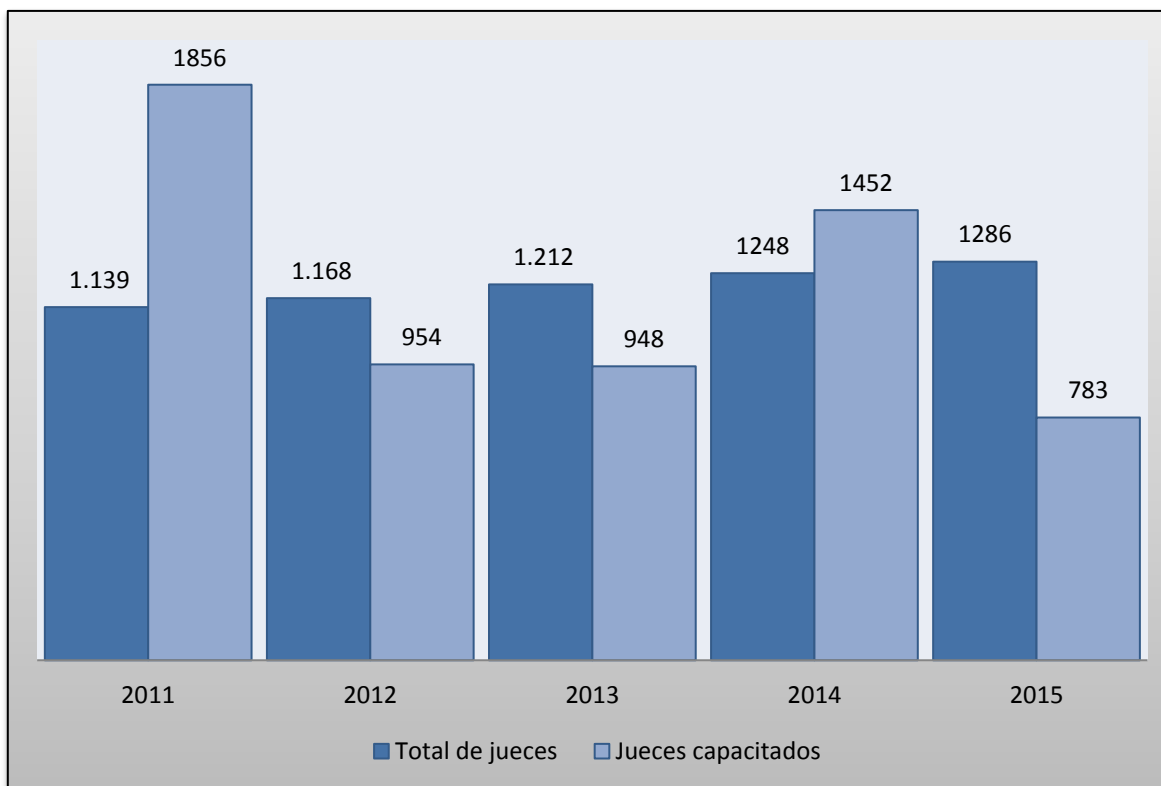
Capacitar a los jueces y juezas en el proceso del dominio de nuevas competencias es la meta; en tanto las mismas son necesarias para el ejercicio de sus funciones ante los procesos cambiantes del marco normativo, jurisprudencial y doctrinario; como consecuencia de las diversas y periódicas reformas normativas, doctrinales y jurisprudenciales en las diferentes materias.

Este Programa se orienta en sus propuestas a partir de una serie de informaciones proveniente de diferentes órganos, comisiones y autoridades del Poder Judicial; así como de la investigación aplicada que realiza y le permiten definir temas especializados, transversales, y determinar también, las respuestas de capacitación ante las exigencias que las reformas normativas exigen de la Escuela Judicial.

Las estrategias y el diseño de las capacitaciones se adecuan a las condiciones objetivas y subjetivas que la situación determine en relación a tiempo disponible, cantidad de participantes, prioridades de competencias a capacitar, entre otros. Así como a la

disposición de recursos propios o aportados extraordinariamente por otras instancias judiciales o recursos externos.

*Gráfico n° 16 Programa de Actualización. Jueces capacitados y cantidad de jueces totales. 2011-2015a/*



*Fuente: Elaboración propia partir de datos del SAGAA/ La cantidad total de jueces para los años 2014 y 2015 corresponde a estimaciones*

El Programa es uno de los más grandes en cuanto a personas que participan en la capacitación; y los temas que abarcan son muy diversos y van desde temas como Comunicación escrita o Justicia Restaurativa, Resolución Alternativa de Conflictos, hasta Oralidad y Monitorio Arrendaticio; entre muchos más. Recientemente inició el plan de actualización para el 100% de jueces y juezas que tienen responsabilidades en el campo laboral. De esto último expondremos los elementos básicos que caracterizan la capacitación para la nueva Ley procesal laboral.

En el período 2011-2015 encontramos que en general representa un porcentaje mayor a la tercera parte del total de las capacitaciones que ejecuta la Escuela Judicial.

En relación al año base 2011, que participaban 1856 personas, encontramos que tiene una disminución importante (decrece 48%) en relación a los años 2012 (954) y 2013 (948); para tener un muy importante repunte de crecimiento del 53,1% en el 2014(1452); cayendo nuevamente el número de personas que asisten a este tipo de capacitación en el

2015; cuando participaron 783 personas en el total de eventos. Tal y como lo indicamos anteriormente.

Este programa durante el 2016 y 2017 tendrá una significativa ampliación, al asumir como un componente central del mismo la mayor parte del proceso de capacitación para las personas de la judicatura que tienen una función en el campo Laboral; ello con motivo del cambio normativo y la entrada en vigencia en julio del 2017 el nuevo Código Procesal Laboral. Igualmente deberá asumir la capacitación de quienes tiene cargos de judicatura que tratan el área Civil dada la aprobación del nuevo Código Procesal Civil.

La respuesta de la Escuela Judicial, ante cambios normativos relevantes: el caso de la Nueva Ley de Reforma Procesal Laboral

Como lo hemos indicado, la Administración de Justicia permanentemente se ve enfrentada a cambios importantes en el marco jurídico y en la dinámica socioeconómica, cultural y política que conlleva la necesidad de formar y capacitar al Recurso Humano responsable de los diversos procesos de Administración de Justicia, con la finalidad de poder responder efectiva y eficazmente los cambios referidos.

A manera de ejemplo de cómo la Escuela Judicial responde a los procesos de cambios normativos, tomamos la reciente aprobación de la Reforma Procesal Laboral en enero del 2016 y que entrará a regir en Julio de 2017.

Como sabemos, esta nueva Ley ha generado grandes expectativas en la ciudadanía en general y también en los grupos sindicales y clase política, en cuanto a la celeridad del proceso. Ello como resultado de la adopción de la oralidad y de otras reformas que incluyen potencialmente una mayor garantía para las personas que acuden a los juzgados para resolver diferencias. No obstante, una buena parte de la concreción satisfactoria de las expectativas, descansa sobre la posibilidad real de que quienes tiene los roles de juez(a), defensor(a) pública y abogados liberales, comprendan plenamente la mecánica y la estructura lógica de sentido que conlleva la nueva legislación laboral.

En esta dirección, la articulación de esfuerzos entre quienes conducen la puesta a punto de la nueva ley a nivel macro institucional con quienes conducen los procesos de capacitación, es una necesidad; de ahí que efectivamente la Escuela Judicial designa una funcionaria para que con la máxima jerarca de la institución y con la magistrada coordinadora del impulso institucional a la ejecución de la ley; coordinen para diseñar una estrategia de capacitación y concreten los esfuerzos institucionales que garanticen una cobertura de la capacitación al 100% del personal de jueces(as) que deberán trabajar con la nueva ley.

Es importante exponer que si bien el tema de la cobertura es importante, más importante aún, lo es que la capacitación que reciban sea absolutamente acertada, apropiada y efectiva. Para ello ha sido indispensable la generación de directrices de capacitación construidas a partir del conocimiento de las personas más especializadas en la nueva Ley;

y el diseño de la capacitación considerando estos ejes temáticos: Proceso laboral; Prueba; Fueros Especiales; Derechos Colectivos, Solución Alternativa de Conflictos, Arbitrajes; Derecho individual; Infracciones.

No obstante, si bien es relevante los ejes temáticos, resulta trascendental para el mayor logro del esfuerzo, que el mismo se desarrolle a partir del enfoque “por competencias”: lo que conlleva una orientación heurística del conocimiento y por lo tanto, una propuesta de “aprender haciendo”.

En un primer momento se partió para el diseño de la propuesta del programa de nivelación; no obstante, el mismo no cumplía todas las expectativas; de ahí los ajustes de tiempo, temas, así como de estrategia de convocatoria para poder -en el tiempo que resta antes de la entrada en vigencia de la nueva ley- capacitar al 100% de jueces(as).

Con el apoyo de las autoridades institucionales, se identificaron personas que podrían desempeñar un rol de Capacitadores; quienes una vez seleccionados y con los permisos correspondientes, participaron en una intensa capacitación a capacitadores en el enfoque por competencias, por parte de las personas especialistas de la Escuela Judicial. Estas 9 personas posteriormente, tomaron los temas y los diseñaron como 8 módulos de capacitación. Los resultados de este primer diseño se valoraron por las autoridades y expertos, para luego concretarse en un programa de Actualización de carácter participativo, con una duración de 16 horas por cada uno de los 8 módulos y que se desarrolla en dos días concentrados de trabajo; para un total de horas para cada participante de 128 horas.

La Estrategia y logística planificada definió 12 sedes en todo el país donde se concentrarán por 14 días -no continuos- el personal seleccionado. Estas sedes son: Alajuela, Grecia, San Carlos; San José (dos grupos); Heredia, Cartago, Puntarenas, Liberia, Santa Cruz, Guápiles). Serán aproximadamente 200 jueces(as) quienes participen de estos procesos de aprendizaje significativo.

Es relevante anotar que el programa de Actualización se inició el 14 de julio de 2016 en la Sede de la Escuela Judicial y se irán trasladando con los distintos módulos por todo el país. Se espera hacer dos rondas de capacitación a cada funcionario seleccionado.

Como podemos desprender del análisis de la propuesta anterior; esta oferta de capacitación ha sido diseñada para maximizar su beneficio y garantizar a la ciudadanía y población del país, que cuando llegue el momento de entrar en vigencia la nueva ley; el personal responsable de Administrar Justicia, tendrá un grado de conocimiento y competencias básicas indispensables para responder a los procesos laborales. Lo anterior no significa que no puedan ocurrir situaciones conflictivas, erróneas o problemáticas; dado que toda ley nueva puede en sus inicios evidenciar problemas de arquitectura legislativa o de distanciamiento de la realidad socioeconómica y cultural. También debemos advertir que la nueva legislación modifica parte de la cultura jurídica procesal y

ello conlleva ajustes que si bien pasa por los fenómenos cognitivos; también tienen relación con dimensiones subjetivas a nivel de la superestructura que no siempre se logran modificar en el corto plazo. Lo que no desdice la importancia de la capacitación como la diseñada en esta ocasión por la Escuela Judicial para preparar a sus funcionarios jueces(as) ante la vigencia de la Ley de Reforma Procesal Laboral.

### ***SINTESIS REFLEXIVA:***

Se evidencia la capacidad de reacción de la escuela ante los desafíos de los cambios normativos; no solo en lo referido al diseño, estrategia y logística; sino también a la capacidad para coordinar con las estructuras y personas que conducen los procesos de cambio o al menos se responsabilizan por la respuesta institucional ante ellos.

#### Programa de Formación a Distancia para Personas Técnicas Judiciales.

El programa de Formación a Distancia para Personas Técnicas Judiciales si bien no está en los ejes de análisis de este trabajo, si lo es de la Escuela Judicial y por ello hacemos esta breve reseña; sobre todo porque el mismo si puede incidir en la calidad del servicio de la judicatura. Ello en tanto busca complementar la capacitación recibida por quienes tienen la responsabilidad en la judicatura, con el desarrollo de una capacitación al personal responsable de las tareas de apoyo.

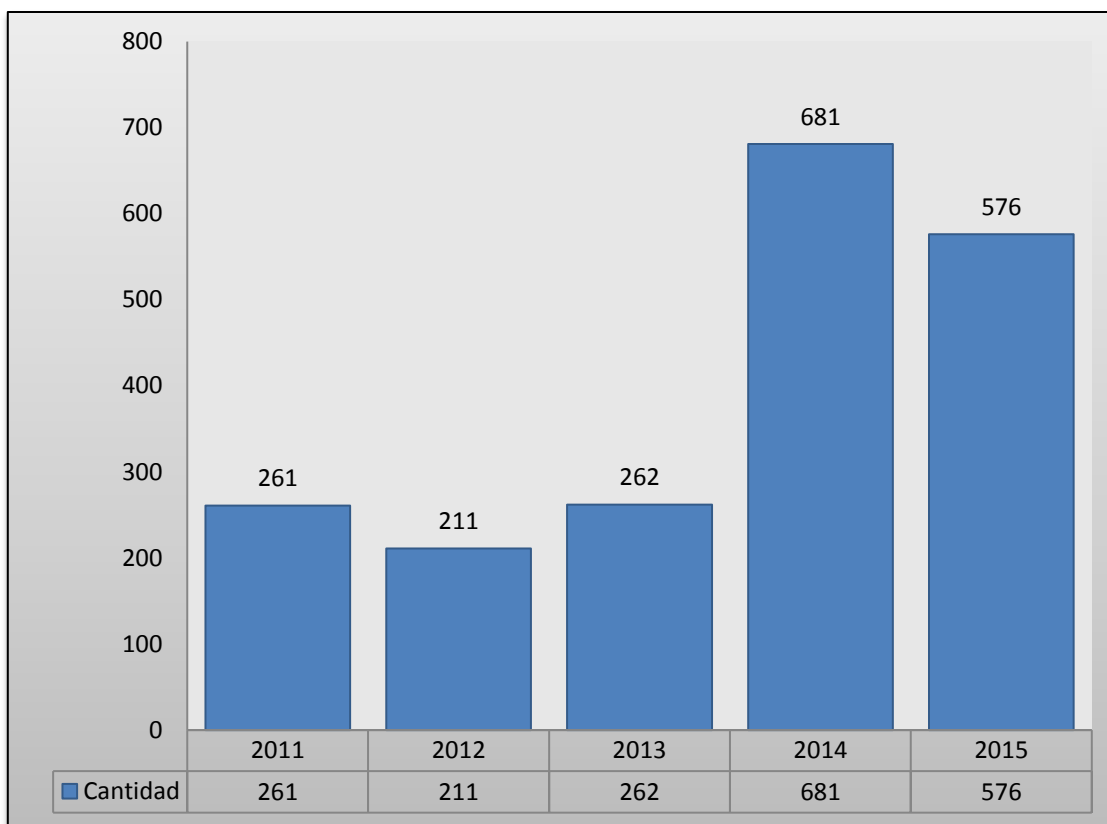
Interesa coadyuvar a tener un personal capacitado para las labores en los despachos judiciales; con ello se busca maximizar la capacidad del recurso humano para asumir las tareas propias que se desarrollan en la actividad judicial. El enfoque busca una formación integral orientado por competencias y que abarca temática diversa y oportuna para mejorar los procedimientos de apoyo a la actividad de la judicatura.

Es un programa a distancia que posibilita accesibilidad a personal no cercano a las instalaciones de la Escuela Judicial y en principio tienen accesibilidad todo el personal en cualquier región del país; de hecho las personas participantes se han inscrito en 12 sedes del país.

Tiene una duración de un año y se desarrolla en 6 módulos o cursos: dos especializados y cuatro comunes.



Gráfico n° 17 Programa de Formación a Distancia para personas Técnicas Judiciales



Fuente: Elaboración propia partir de datos del SAGA

En el quinquenio 2011-2015, el programa alcanza a capacitar a 1991 personas en todo el país; y tiene un importante crecimiento del 159% entre los años 2013 (262) y el 2014 (681) manteniéndose relativamente con 576 capacitados en el 2015.

Es interesante el programa por su alcance y cobertura. Merecería visualizar la potencialidad que tiene la modalidad de capacitación y su efectividad para otras personas funcionarias de la institución.

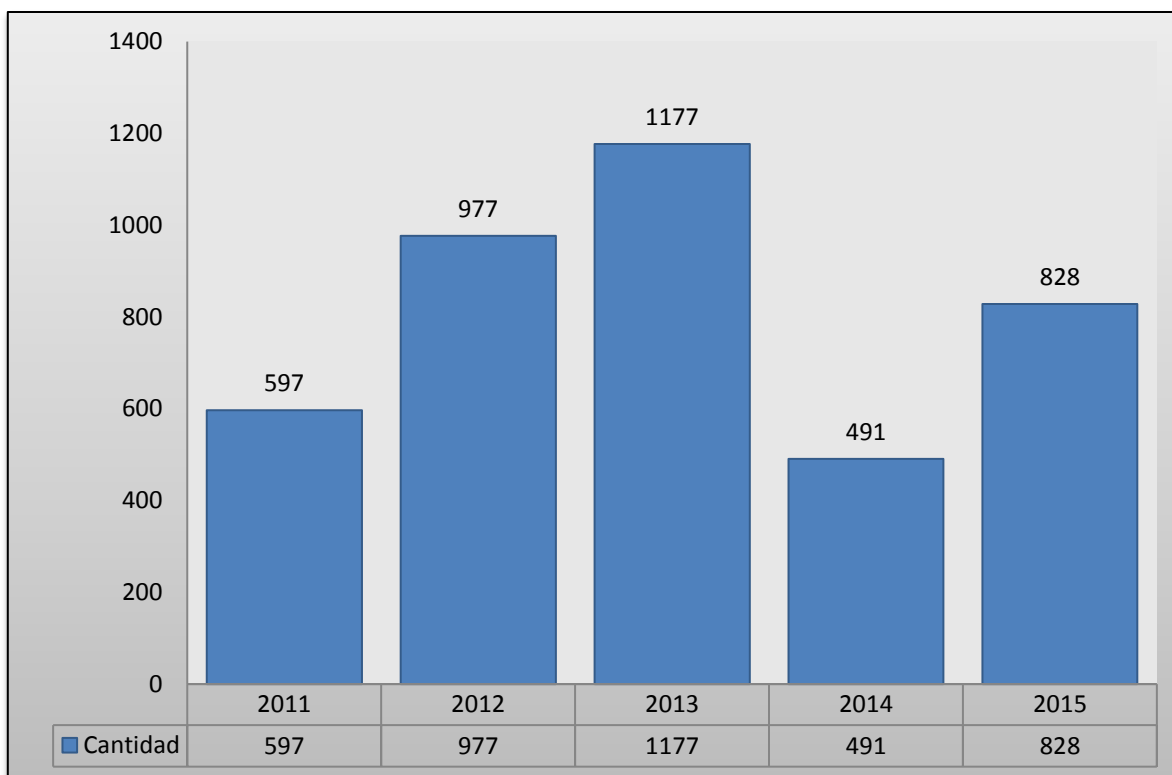
#### Programa de Extensión

Es un programa que le posibilita a la Escuela Judicial articular esfuerzos con otras instituciones, organizaciones y gobiernos interesados en desarrollar actividades conjuntas, algunas de carácter regional con la finalidad de capacitar en aspectos específicos a personas vinculadas con la Administración de Justicia de la región.

Algunas de estas actividades conllevan asumir ser Sede del Centro de Capacitación Judicial para Centroamérica y el Caribe; lo que da una cierta ventaja estratégica para el desarrollo y aprovechamiento de esfuerzos conjuntos de capacitación.

También se organizan actividades diversas de escala regional en conjuntos con otras Escuelas Judiciales de la zona y organismo regionales. Igualmente desarrolla actividades con gobiernos.

Gráfico n° 18 Programa de extensión. Capacitaciones por año.



Fuente: Elaboración propia partir de datos del SAGA

En el período la cobertura ha sido importante, en tanto se han capacitado 4070 personas como parte de la extensión, entendida como proyección hacia la comunidad regional y nacional.

Es evidente el gran esfuerzo conjunto que conlleva estas actividades; así como el beneficio adicional que puede generar a los programas regulares propios de la capacitación y formación que mantiene la Escuela Judicial durante el período 2011-2015

Análisis de indicadores del quehacer de la Escuela Judicial en el quinquenio 2011- 2015

En esta sección nos interesa complementar la información y análisis específico elaborado por programas. Para ello, partiendo de una información extraída de los informes de la Escuela Judicial, hacemos algunas descripciones y reflexiones:

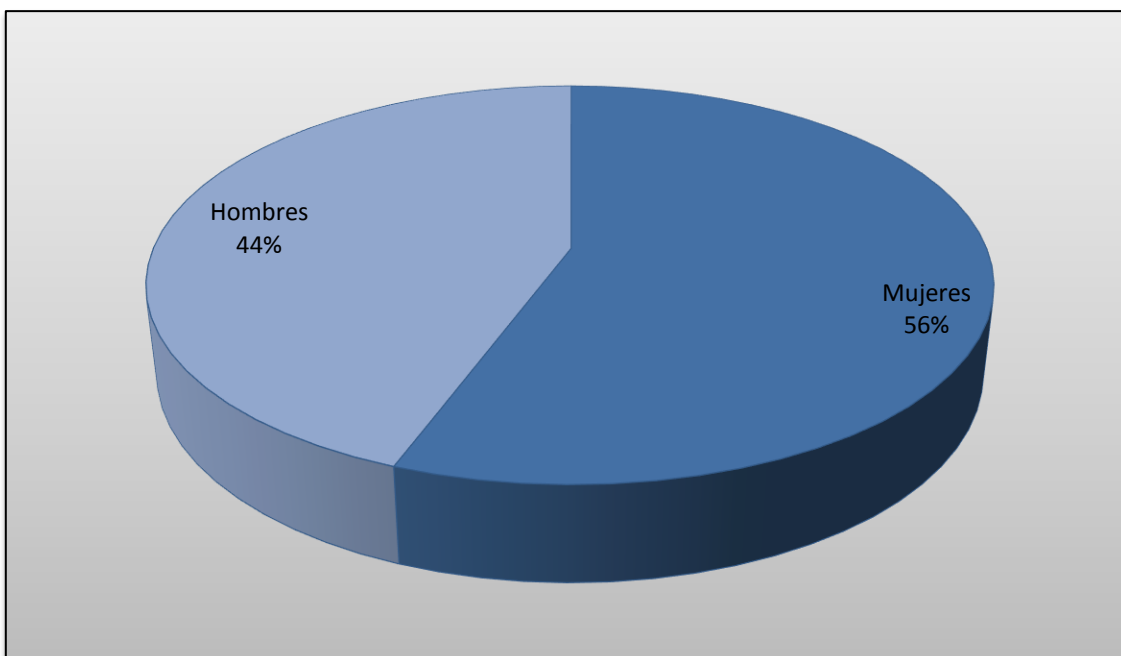
Tabla 12. Participantes en actividades de capacitación de la Escuela Judicial 2011-2015

	Año 2011		Año 2012		Año 2013		Año 2014		Año 2015	
Cantidad de personas capacitadas (según género)	Según Género		Según Género		Según Género		Según Género		Según Género	
Nombre del Programa	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura	11	14	15	10	35	24	11	19	16	15
Programa de Formación General Básica	54	31	96	55	75	65	77	86	28	31
Programa de Especialización	45	98	117	76	147	101	236	112	72	53
Programa de Formación a Distancia para personas Técnicas Judiciales	153	108	134	77	171	91	444	237	385	191
Programa de Actualización	1036	820	549	405	581	367	732	720	385	398
Programa de Extensión	296	301	469	508	662	515	281	210	413	415
Total por genero	1595	1372	1380	1131	1671	1163	1781	1384	1299	1103
total general	2967		2511		2834		3165		2402	

Fuente: Elaboración propia, a partir de informes anuales de la Escuela Judicial

En primer lugar es evidente que en los programas de capacitación y en general en todas las actividades, la Escuela Judicial busca tener una representatividad de género; en este sentido se observa que para todo el período, la participación de mujeres fue del 56% y la de los hombres de un 44%; de alguna manera ésta relación porcentual expresa el interés institucional de la representatividad y de las oportunidades alicua en la capacitación; lo cual es sin lugar a dudas un mecanismo de equidad y representatividad democrática.

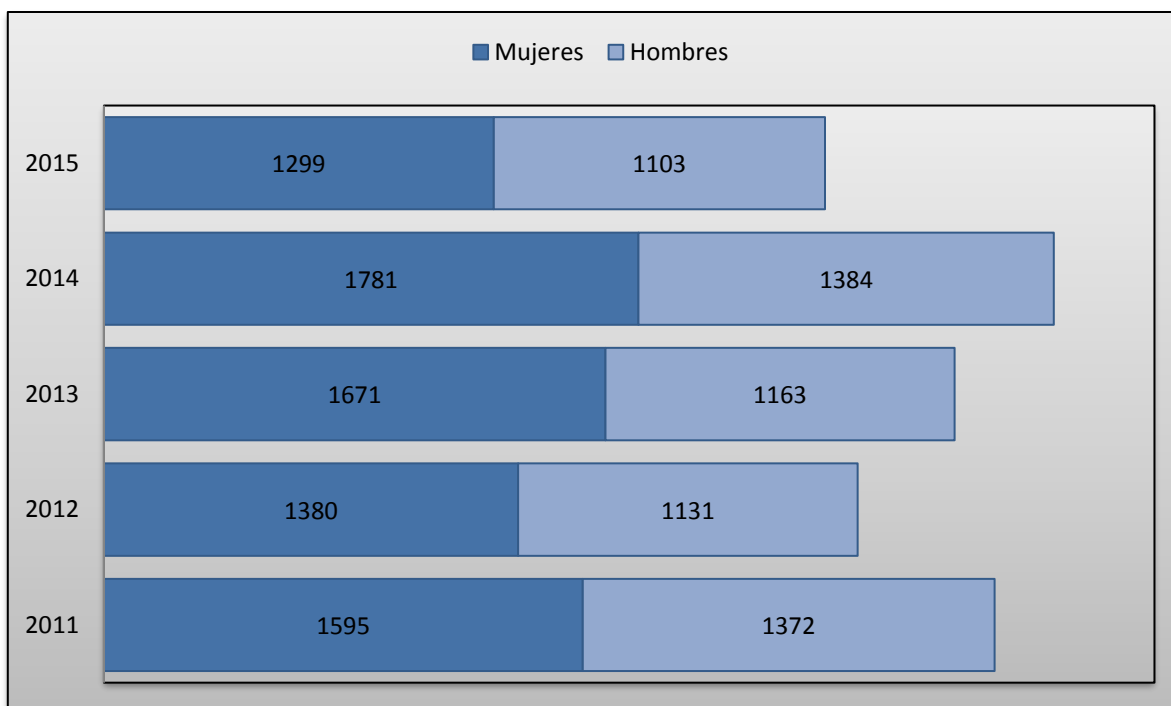
Gráfico n° 19 Porcentaje de funcionarios capacitados por género para el periodo 2011-2015.



Fuente: Elaboración propia, a partir de informes anuales de la Escuela Judicial

La cantidad de personas de género femenino que asistieron a las actividades de capacitación fueron 7726 en el período 2011-2015 y 6153 hombres, para un total de 13879 capacitaciones a personas. La participación mayoritaria tanto de hombres como mujeres se da en el 2014 con 3165 personas y en una relación porcentual muy cercana al promedio general

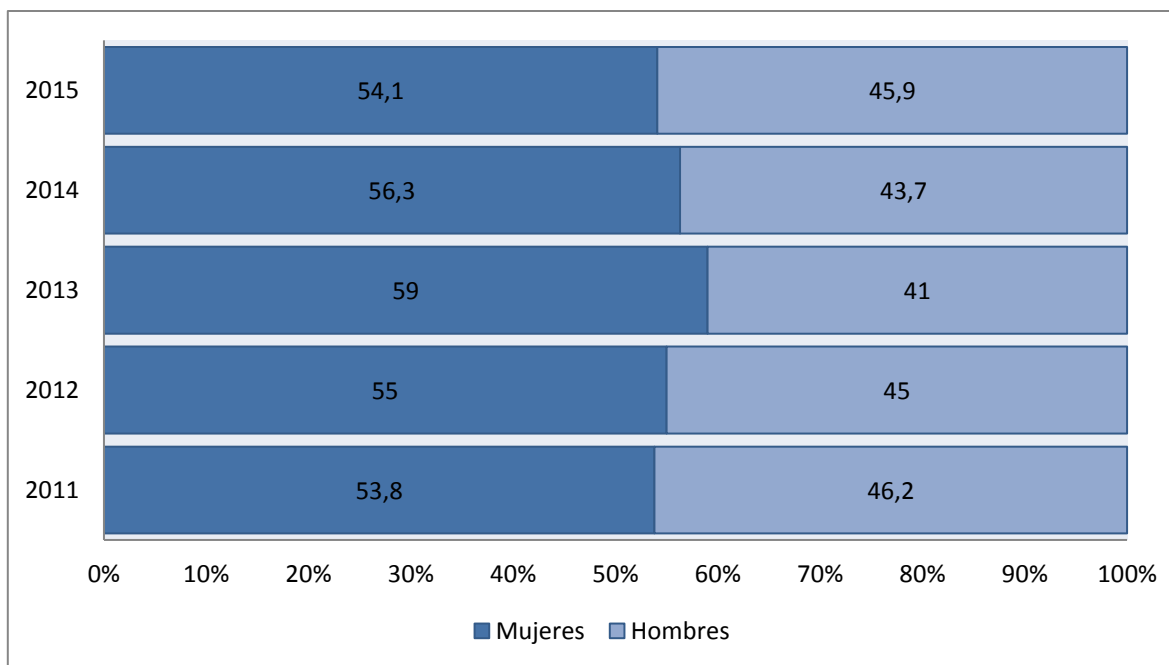
Gráfico n° 20 Funcionarios capacitados por género (cantidades)



Fuente: Elaboración propia, a partir de informes anuales de la Escuela Judicial

En el año 2013 es donde se presenta la mayor diferencia de la relación de género en tanto las mujeres participan con el 59% y los hombres con un 41%; no obstante, la diferencia en relación al promedio no es tan importante: 3% más para las mujeres y 3% menos para los hombres. Por lo que podemos suponer que la capacitación en lo que se refiere a participaciones, no expresa una significativa diferencia como para hablar de potenciales afectaciones de la condición de género en los procesos de capacitación; más bien puede indicar las proporciones de hombres y mujeres que están laborando en el Poder Judicial en los campos que directamente la Escuela Judicial capacita.

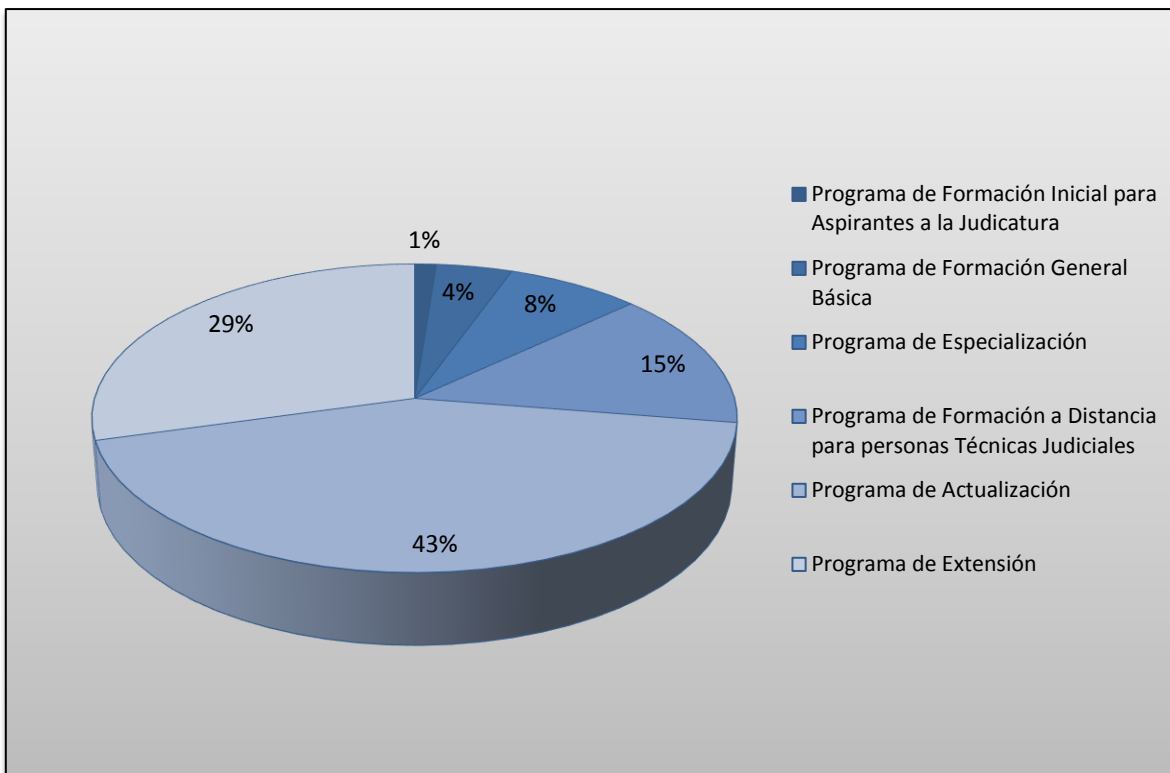
Gráfico n° 21 Funcionarios capacitados por año según género porcentajes



Fuente: Elaboración propia, a partir de informes anuales de la Escuela Judicial

En cuanto a la proporcionalidad de los programas en el marco de la totalidad de la capacitación, en el período 2011-2015, observamos que el Programa de Actualización es el que tiene el mayor número de personas capacitadas con una representación relativa del 43%. Este dato es positivo por cuanto -como lo indicamos anteriormente- el programa tiene un carácter estratégico y de alguna manera reactivo, frente a los cambios que necesariamente inciden en el quehacer de la judicatura y otros ámbitos de la vida laboral. Es decir, estratégico por cuando permite actuar directamente en la solución de problemas identificados del quehacer institucional, cuando parte de su solución pasa por una mayor y mejor capacitación. Y paralelamente juega un papel extraordinariamente importante cuando se dan modificaciones o cambios normativos. Ergo el nuevo Código Procesal Laboral y el también recién aprobado Código Procesal Civil; ya que prepara a las personas de la institución para asumir con conocimiento, destrezas y habilidades apropiadas la implementación y puesta en ejecución de las nuevas normativas.

Gráfico n° 22 Porcentaje de funcionarios capacitados según programa para el periodo 2011-2015



Fuente: Elaboración propia, a partir de informes anuales de la Escuela Judicial

Le sigue el Programa de Extensión con un 29%; cuya incidencia puede ser muy valiosa por estar relacionada con fenómenos diversos que ocurren global o regionalmente y que tienen potencialmente incidencia en el quehacer institucional y que se debe capacitar para enfrentar esas nuevas realidades.

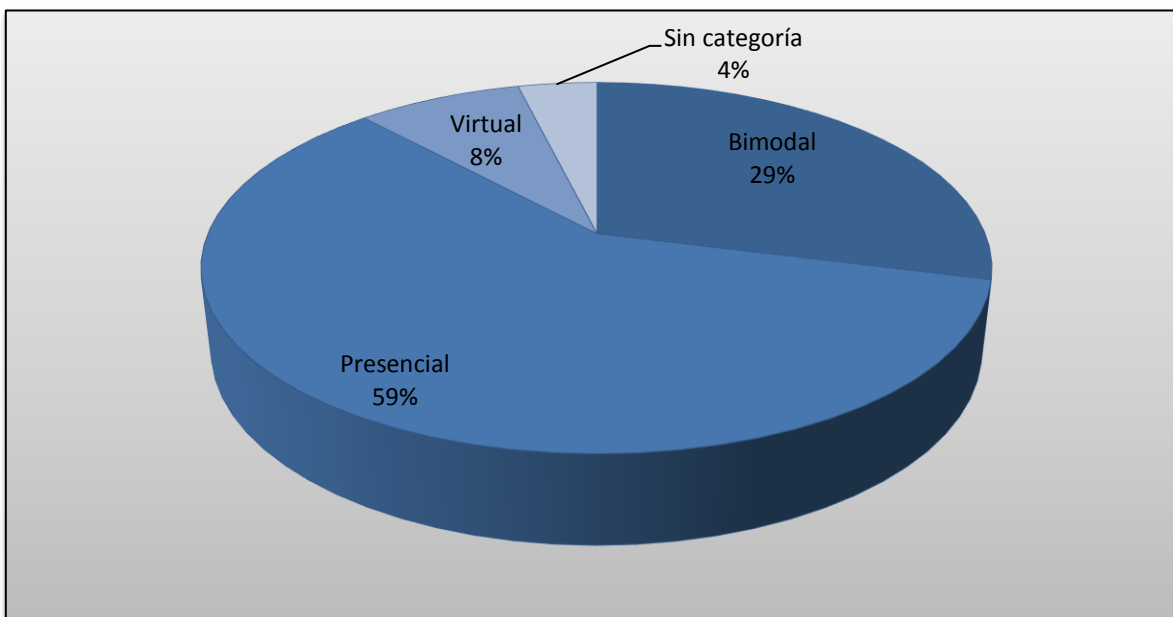
El programa de Formación a Distancia para personas Técnicas Judiciales ocupa el tercer lugar en magnitud 15%. Su impacto es positivo ya que permite al diverso personal de apoyo capacitarse independientemente del lugar donde se encuentre laborando.

El Programa de Especialización representa el 8% de la capacitación; lo que indica que efectivamente estamos frente a un esfuerzo importante de capacitación, pero que todavía requiere de una mayor participación relativa a fin de incrementar las competencias de una actividad laboral cada vez más compleja y amplia; he aquí un espacio donde cabría una clara posibilidad de mejorar en cuanto a la cantidad de actividades y participantes.

El Programa de Formación General Básica, tan solo representa un 4% del total de la capacitación; no obstante, su impacto es decisivo para garantizar lo que podríamos denominar un “piso de competencias” que toda persona en el ejercicio de su labor en la judicatura debe necesariamente tener. En este sentido, y considerando la complejidad logística que tiene para el personal en funciones poder asistir; se debe entender el

carácter de prioridad y posiblemente sería conveniente abrir más la oferta, a fin de lograr que las personas ingresadas al sistema, antes del año hubiesen cursado este programa. El 1% representa la proporción del programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura. Es comprensible que por los costos de organización, logística, financiamiento y alto grado de esfuerzos institucionales, no pueda incrementarse significativamente esta participación relativa. Sin embargo, estamos ante una inversión de alto impacto, en tanto las personas graduadas ingresen efectivamente al sistema, tal y como ha venido ocurriendo significativamente. Sería interesante, conocer la proyección de nuevos reclutamientos que quinquenalmente tiene la judicatura para valorar la necesidad de ampliar por un período específico la oferta o restringirla fuera el caso.

**Gráfico n° 23 Distribución de los cursos por modalidad**



*Fuente: Elaboración propia, a partir de informes anuales de la Escuela Judicial*

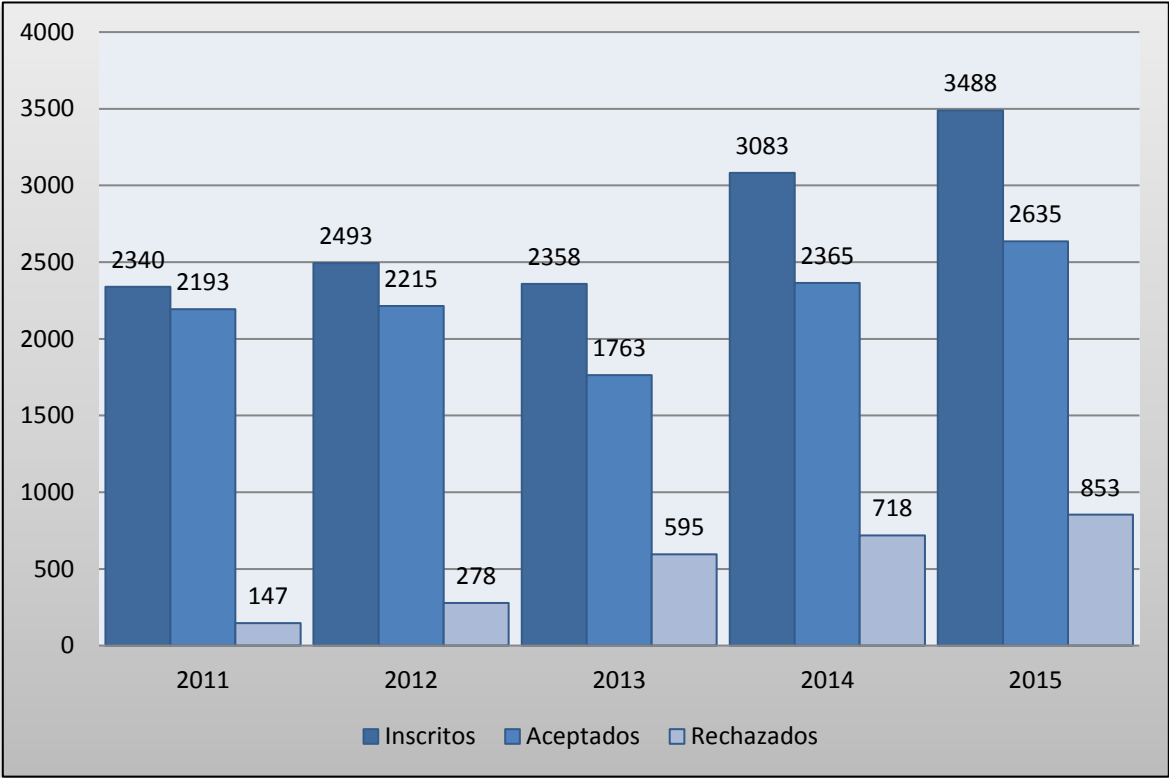
La modalidad “Presencial” fue la que prevaleció con el 59%; le siguieron en importancia la “Bimodal” con el 29% de los cursos ejecutados y luego con solo un 8% en todo el período 2011-2015 los cursos virtuales. Es evidente que predomina lo presencial; sobre todo si consideramos que los bimodales, tienen una fase presencial más o menos significativa; podríamos entender que casi el 90% de la capacitación tiene el componente presencial. (Ver gráfico anterior)

Muy probablemente la tradición, las experiencias de capacitación en medios y formas virtuales y distancia, no han tenido el éxito deseado, dada la cultura de aprendizaje predominantemente presencial; sobre todo si no existe mucha experticia en el manejo instrumental y en ocasiones hasta en el diseño y conducción de los cursos no presenciales. No obstante, parece existir una oportunidad interesante invertir en la generación de una



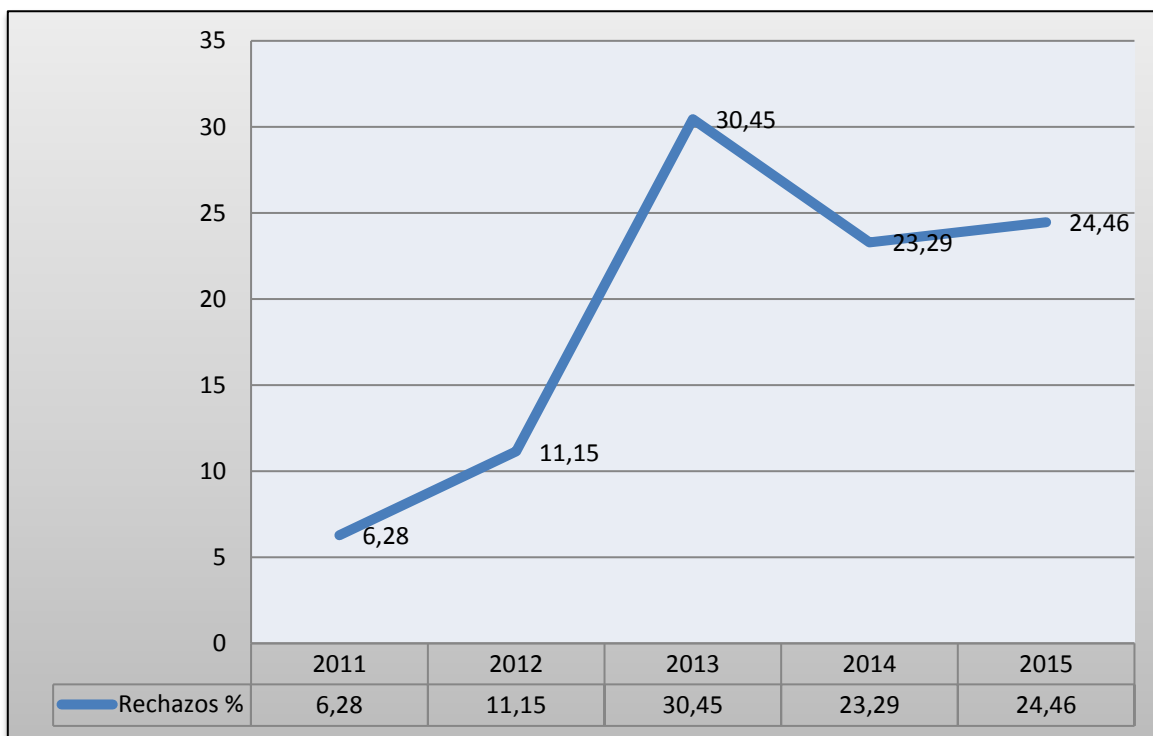
nueva cultura de aprendizaje en la cual la virtualidad sea un medio aceptado, efectivo y de mayor acceso. Aquí encontramos uno de las variantes que podrían promoverse en mayoritariamente en la capacitación. Lo anterior requeriría de un esfuerzo previo de investigación de experiencias propias anteriores y de sus resultados; así como de un estudio para determinar los cambios y ajustes necesarios para hacer más efectiva y numerosa la capacitación no presencial. Es importante desmitificar la idea de que el aprendizaje por competencias no es viable en medios virtuales; razón que se fortalece con la relativa escases de recursos técnicos, ambientes y de diseño que ciertamente obligan a una inversión importante; pero de lograr avanzar en esta dirección, la capacidad de alcance, inclusión y efectividad para el sistema como totalidad sería muy provechoso.

**Gráfico N° 24 Composición de la demanda anual escuela judicial (cantidades)**



Fuente: Elaboración propia, a partir de informes anuales de la Escuela Judicial

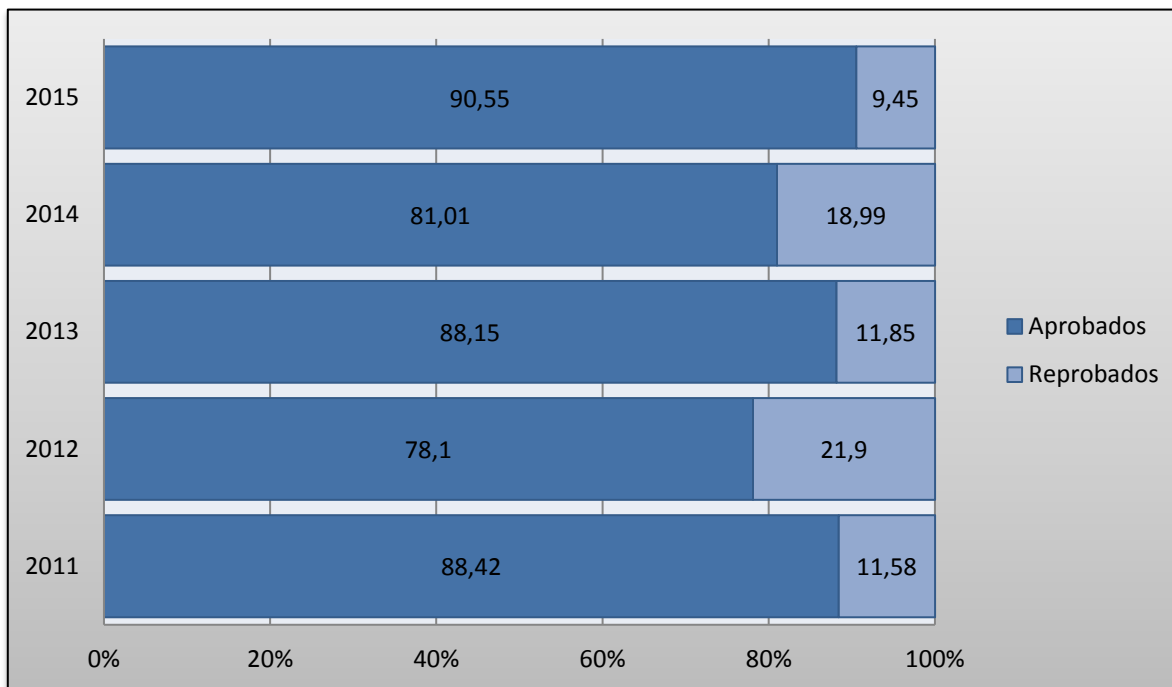
**Gráfico N° 25 porcentaje de candidatos rechazados por año (2011-2015)**



*Fuente: Elaboración propia, a partir de informes anuales de la Escuela Judicial*

En cuanto al rendimiento o aprovechamiento en calificaciones obtenidas en la calificación, encontramos que en el período 2011-2015, en general se ha presentado una mejoría en cuanto a la cantidad de personas que aprueban los cursos. Ello en un contexto interesante de incremento de las personas interesadas de asistir a capacitaciones: de 2193 solicitudes en el 2011 a 3488 en el 2015. Este incremento si bien es muy positivo, también refleja que aunque la “capacidad de carga” o respuesta de la Escuela en general se ha incrementado, no logra satisfacer plenamente la demanda; veamos que el esfuerzo de la Escuela significo aceptar en el 2011 a 2193 solicitudes y luego pasar a aceptar 2635; creciendo alrededor de un 20%. No obstante, cuando vemos el número de personas que solicitan y no son aceptados, los números cambian y pasan del 6.28% en el 2011 a casi el 24% en el 2015. Esto es importante entenderlo en dos sentidos; por un lado, ciertamente se ha incrementado la labor de la escuela y por otro también se ha incrementado el interés de la capacitación; no obstante, esto último, evidencia una demanda potencial creciente y una diferencia en la capacidad de respuesta. En general es comprensible lo anterior ante la importante cantidad de reformas normativas y cambios de distinto orden que inciden en la labor del juez(a), fiscal(a) auxiliar y defensor(a) pública y otras personas funcionarias.

**Gráfico n° 26 Estudiantes aprobados y reprobados por año, Escuela Judicial (porcentajes)**



*Fuente: Elaboración propia, a partir de informes anuales de la Escuela Judicial*

Observamos que mientras en el año base del estudio (2011) los aprobados eran el 88.4% y los reprobados el 11.58%; en el año siguiente se incrementó los que no ganaban los cursos de 21.9% los reprobados; posteriormente encontramos que para el 2014 se logró nivelar los aprobados (81. %) y los reprobados (19%). Pero no es sino hasta el 2015, cuando claramente los rendimientos mejoran y aprueban el 90.55% y reprueban solo el 9.45%. Como se puede desprender, el rendimiento ha ido incrementándose y existe una tendencia hacia la reducción de reprobados; aunque algo oscilante en el quinquenio. (Ver gráfico anterior)

Podemos entender que existe una línea constante de mejoramiento de la aprobación por parte de las personas participantes. No obstante las oscilaciones hacen que el promedio en el quinquenio de reprobación de los cursos este cercano al 15%.

Una explicación del inicial bajo rendimiento y el mejoramiento, puede estar directamente relacionado con los siguientes factores:

El rendimiento es bajo en aprobación por el ausentismo que hace perder los cursos por ausencias; aunque estas sean justificadas. Y dadas las funciones propias de los cargos, no es infrecuente que no puedan terminar los cursos y ello afecta los datos resultantes

El mejoramiento puede estarse dando dado la exigibilidad de algunos cursos para seguir laborando o para lograr ascensos.

Se ha mejorado el diseño de los cursos y el modelo por competencias es más afín-significativamente- a las actividades propias de los capacitados, lo que les permite mejorar su rendimiento de aprobación de los cursos

Existe más motivación y atención por parte de quienes se capacitan y de las mismas autoridades jerarquías para estimular la formación y la capacitación.

La inmediatez del uso de lo capacitado en la labor cotidiana o por realizar ante cambios normativos, jurisprudenciales o sociales.

A continuación exponemos un cuadro síntesis de lo expuesto para el quinquenio

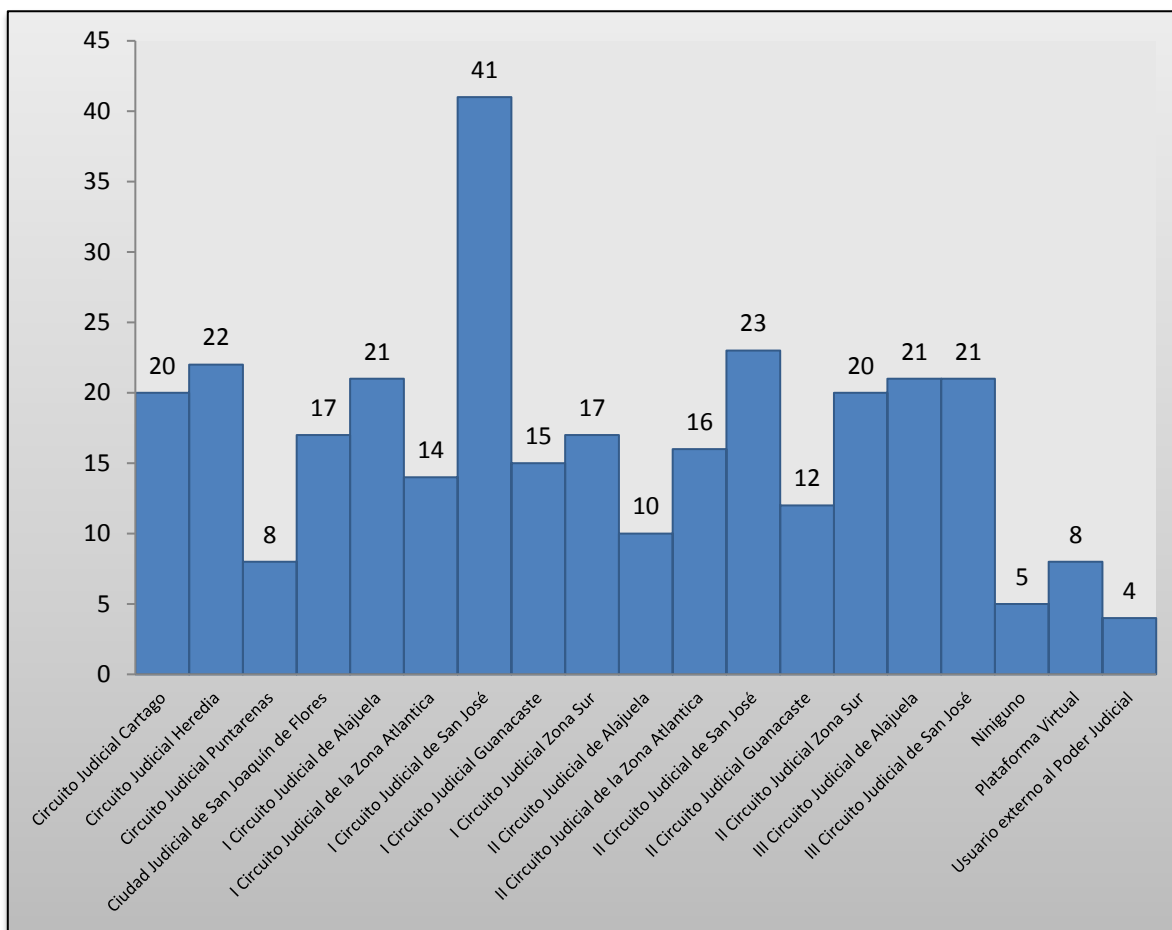
**Tabla N°12 Escuela Judicial Estudiantes para el periodo .**

<b>Año</b>	<b>Inscritos</b>	<b>Aceptados</b>	<b>Rechazados</b>	<b>Aprobados</b>	<b>Reprobados</b>
<b>2011</b>	2340	2193 (93,72%)	147 (6,28%)	1939 (88,42%)	254 (11,58%)
<b>2012</b>	2493	2215 (88,85%)	278 (11,15%)	1730 (78,1%)	485 (21,9%)
<b>2013</b>	2358	1763 (74,77%)	595 (25,23%)	1554 (88,15%)	209 (11,85%)
<b>2014</b>	3083	2365 (76,71%)	718 (23,29%)	1916 (81,01%)	449 (18,99%)
<b>2015</b>	3488	2635 (75,54%)	853 (24,46%)	2386 (90,55%)	218 (9,45%)

*Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del SAGA*

En lo referido a donde acontecen los procesos de capacitación, estos se concentran en el GAM; aunque también se desarrollan en menor cantidad en la Zona Sur, Guanacaste Puntarenas, Zona Atlántica. (Ver gráfico siguiente)

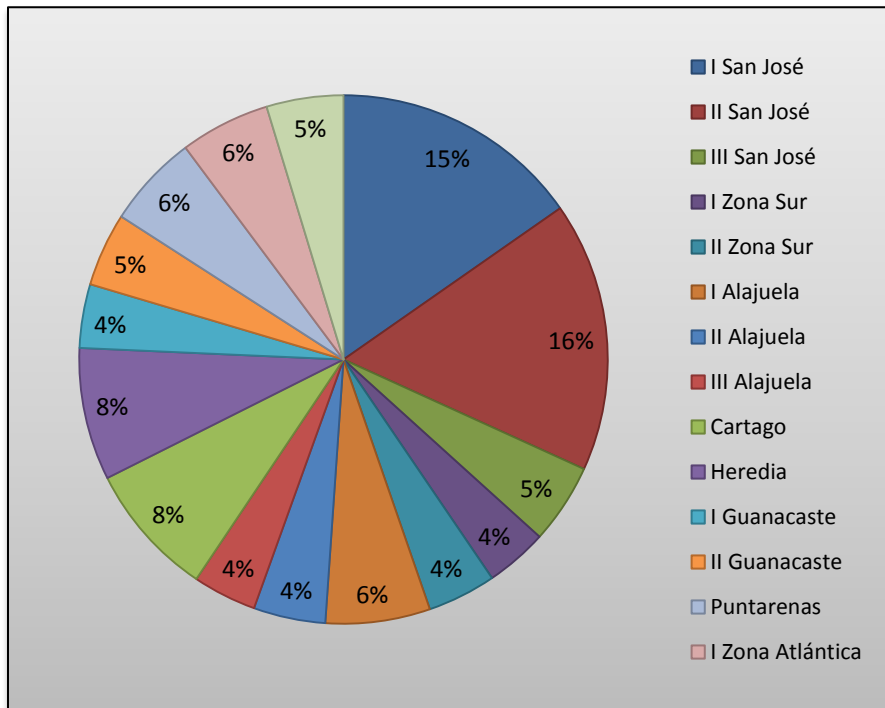
**Gráfico n° 27 Cantidad de cursos por circuito judicial 2011-2016**



**Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA**

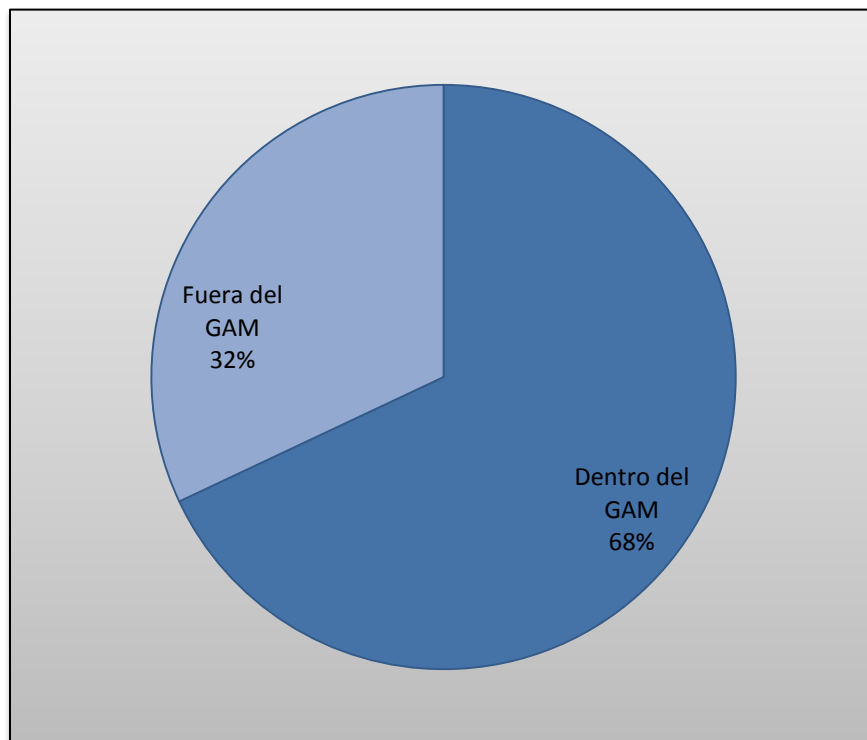
Es interesante ver que de la información graficada y disponible podemos determinar que efectivamente la concentración de cursos es alta en el Gran Área Metropolitana, principalmente en San José; pero también es conocido que el mayor número de personas a capacitar se concentran en estas áreas geográficas. Por lo demás, debemos tener claro, que si bien el lugar puede ser indicador a considerar, no es único criterio como para afirmar que las personas capacitadas predominante y discriminadamente son de la GAM; dado que en los cursos de la zona, asisten personas de áreas distantes de estos centros urbanos. (Ver gráficos siguientes)

**Gráfico n° 28 Porcentaje de estudiantes circuito 2011-2016**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA

**Gráfico N°29 Porcentaje de estudiantes según área geográfica 2011-2015**

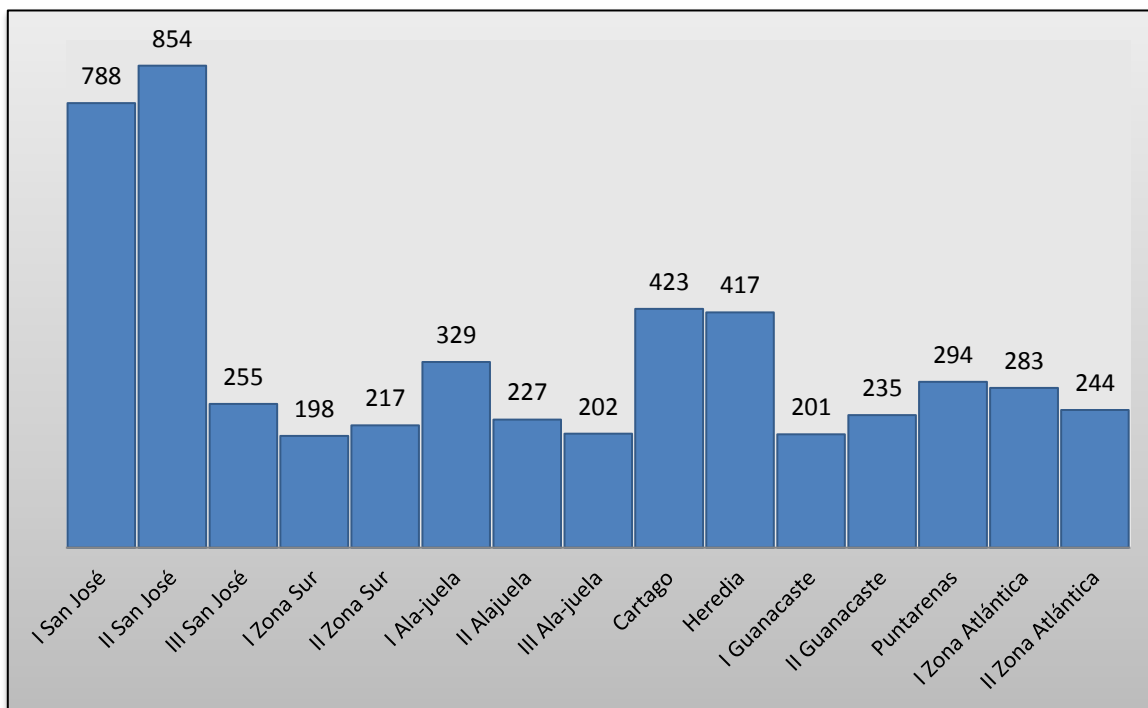


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA

Tal y como lo afirmamos, de la información disponible donde se registra la zona de procedencia de las persona en las actividades de capacitación (que no corresponde al 100% de quienes se capacitaron), observamos que mientras San José representa el 42% de procedencia; Las zonas más alejadas (Guanacaste, Puntarenas, Zona Sur y Zona Atlántica) representan el 30% de las personas capacitadas; mientras que la suma de Alajuela, Heredia, San Joaquín y Cartago, tan solo un 26.7%. (Ver gráfico anterior).

De este análisis, podemos desprender que no se da una exclusión de las personas que trabajan fuera del GAM y que más por el contrario, es posible que exista una acción afirmativa, hacia las personas que laboran de zonas relativamente alejadas en oportunidades de capacitación. (Ver gráfico siguiente)

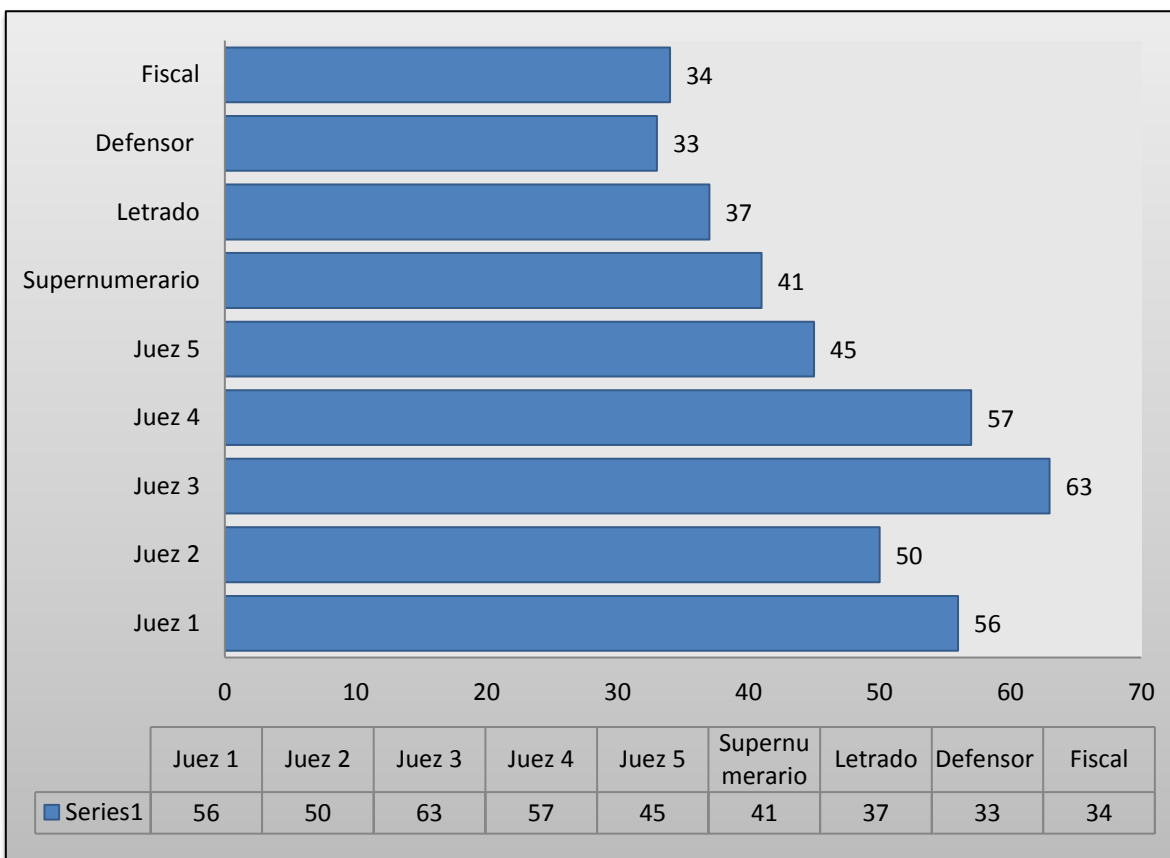
**Gráfico n° 30 Estudiantes por Circuito Judicial 2011-2015**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

Partiendo de las bases de datos que trabajó el Estado de la Justicia con base a fuente SAGA, encontramos en un inicio algunas diferencias con los informes trabajados; no obstante; encontramos también otra información interesante que decidimos incluir por aportar elementos a considerar en la valoración del quehacer de la Escuela.

**Gráfico n° 31 Cursos según puesto por año para el periodo 2011-2015**

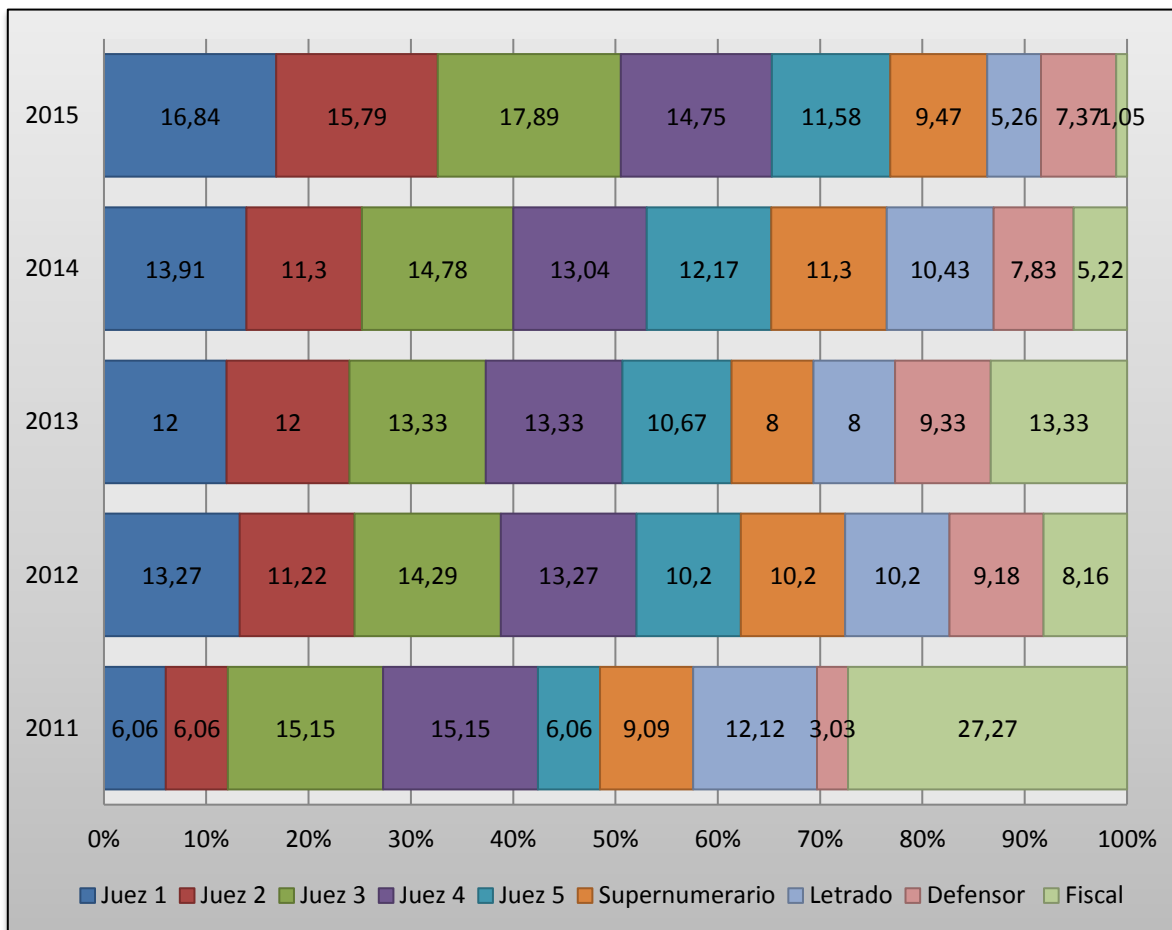


*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

En el período visualizamos que en términos relativos los cursos dirigidos a jueces tres fueron mayoritarios (63) aunque sin una diferencia importante en relación al juez 4 (57) y juez 1 (56). Si encontramos una diferencia (35%) más evidente en relación a los supernumerarios (41) y (41%) los letrados (37) lo que posiblemente es consistente con el número de personas que tienen dichas categorías. Como es lógico, en el caso de Fiscal y Defensor, la diferencia es casi el 50%; lo que es comprensible porque no es la prioridad de la Escuela.



**Gráfico n° 32 Composición de la oferta anual de cursos según puesto. Periodo 2011-2015**

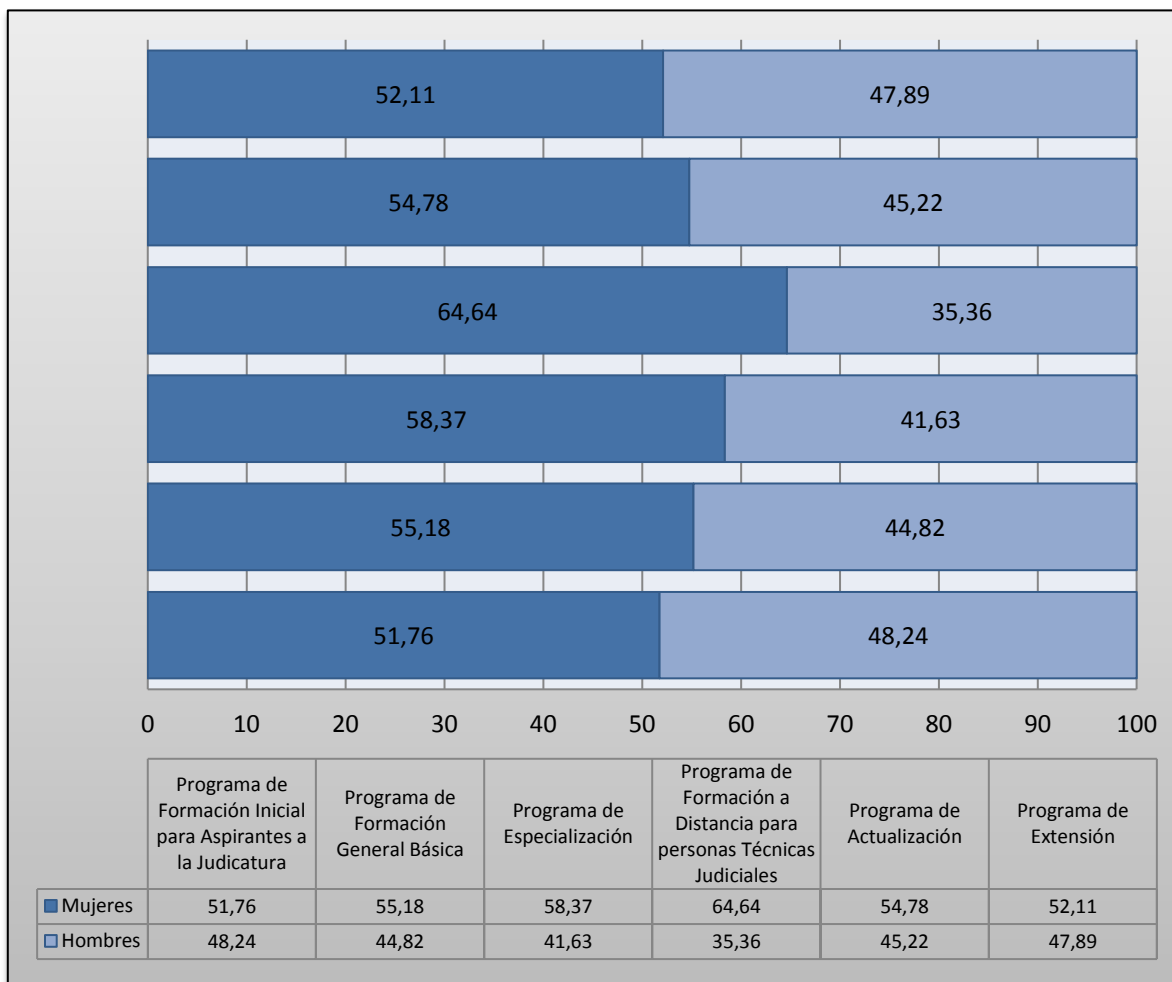


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA

En lo relativo a los porcentajes de oferta anual de los cursos por puesto, se evidencia que en relación al 2011, el porcentaje de cursos para fiscales se ha disminuido notablemente, pasando del 27.27% en el año base a un 1.05% en el 2015; y en el caso de defensores -si partimos del 2012 con 9.18%-, encontramos una leve disminución al 2015 (7.37%). Es probable que una buena parte de la capacitación se haya concentrado en la Unidad de Capacitación y Supervisión del Ministerio Público. Es observable que jueces 1 aumentan del 6.06% al 16.84% e igual jueces 2 que pasan de 6,06% a 16.84% en los mismos años citados; ambos presentan un crecimiento sostenido importante en la capacitación de la Escuela. En el caso de jueces 3, su crecimiento no es tan notorio, ya que crecen de 15.15% a 17.89%. Distinto acontece con jueces 4, quienes disminuyen de 15.15% a 14.75% los jueces 5 crecen hasta llegar al 11.58% en el 2015. En lo referente a Supernumerarios, se mantienen relativamente sin crecer ni decrecer en el períodos; no así acontece con letrados, quienes tienden a disminuir pasando del 12.12% en el 2011 a un 5.26% en el 2015.

Podemos inferir que se ha enfatizado en general en quienes tienen cargos de juez; no así en quienes tienen ocupaciones de letrado, defensor o fiscal.

**Gráfico n° 33 Funcionarios capacitados por curso y por género para el período 2011-2015**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

En lo referido a la relación de género por programa de capacitación, encontramos que existe la mayor desigualdad en el Programa de Formación a Distancia para personas Técnicas Judiciales; el cual presenta una relación 64.64% de mujeres y 35.36% de hombres; es decir (29.28 puntos porcentuales). No obstante, cuando consideramos el resto de los programas la diferencias son menores: siendo el que menos tiene el Programa de Formación Inicial (3.52 puntos porcentuales) y en los otros el que más diferencia presenta es el de Especialización (13.74), seguido de Actualización (9.56) y Extensión (4.22 puntos porcentuales). Podemos entender que cuando existe un control absoluto sobre por parte de la Escuela para la selección de las personas participantes-como es el caso del Programa inicial- la tendencia es a buscar igualdad en la representación de hombres y

mujeres. En los otros casos interviene otros factores como número de personas hombres y mujeres que forman parte del universo potencial de selección de las personas participantes en la capacitación.

## **CONCLUSIÓN**

La Escuela Judicial con sus programas tiende a responder a las necesidades de capacitación del recurso humano en el campo laboral de la judicatura.

En concreto, partiendo de los vacíos de la formación profesional básica de la mayoría de las universidades que forman profesionales del Derecho; y dadas las diferencias entre los perfiles de salida profesional y los perfiles de ingreso a las distintas categorías profesionales del Poder Judicial. Se desarrollan programas como el de Formación Inicial, o el de Especialidad que junto con el de Actualización, se proponen desarrollar competencias, habilidades y destrezas, requeridas para aspectos propios de la vida laboral en la judicatura. Igual mente se puede identificar el desarrollo de actitudes que complementan los conocimientos y que resultan indispensables para coadyuvar al interés de aspirar a un servicio eficiente y eficaz

Consideramos que no obstante lo anterior, no se tiene la seguridad de abarcar con capacitación por competencias a toda la población de jueces y juezas, en un tiempo apropiado, para garantizar a la ciudadanía la certeza del dominio de competencias básicas a todas las personas que ejercen la administración de justicia. No porque los cursos sean deficientes o imperfectamente diseñados; sino más bien por la cobertura de la población y las posibilidades de ésta, de culminar siempre en tiempo la capacitación.

Tal y como lo señalamos anteriormente, es necesario ajustar ampliando aún más la cobertura y logros de los programas de Formación Básica y Actualización; pero sobre todo, el primero en tanto sabemos que el programa de Formación Inicial, tiene una capacidad de carga limitado dada la relativa alta inversión que tiene.

Así mismo, se identifica una gran capacidad de la Escuela para atender proceso de cambios normativos y una muy buena capacidad de diseño logístico y pedagógico; por lo menos en lo referente al nuevo Código Procesal Laboral y lo que se vislumbra en relación al también nuevo Código Procesal Civil.

## **Unidad de Capacitación de la Defensa Pública**

Como lo indicamos, la Escuela Judicial es rectora de la capacitación de todo el Poder Judicial, en consonancia con la composición y diversidad de este Poder de la República donde convergen las funciones de la Judicatura, el Ministerio Público y la Defensa Pública; en este sentido, se asume como dinámica funcional de la capacitación la generación de procesos descentralizados de organización y gestión en el campo de la capacitación. De esta forma La Defensa Pública tiene su propia Unidad de Capacitación, la cual tiene bajo su responsabilidad los procesos de la formación y capacitación de quienes son Defensores(as) Públicos, aspirantes seleccionados y otras personas funcionarias.

En el marco del papel que juega la Defensa Pública, la capacitación es un punto sensible y esencial en la generación de una clara visión del quehacer; por cuanto su rol legitimador del sistema judicial, a partir de su permanente análisis crítico del ordenamiento jurídico en un Estado Democrático de Derecho, obliga a contar con profesionales con excelente formación técnica y cognitiva que permita cumplir con su función, por medio de un gran dominio operativo con una actitud crítica, sensible y una visión humanista. Este tipo de perfil no es exactamente lo que se obtiene en general al graduarse en las Carreras de Derecho y de ahí la importancia de contar con programas de capacitación que permita enriquecer las competencias profesionales de quienes ingresan a la Defensa Pública y complementar competencias para quienes están ya laborando en ella.

En el período en estudio, el cuerpo docente no ha tenido las mismas características de selección y permanencia por períodos definidos como en el caso de la Escuela Judicial; sin embargo, son personas de amplia trayectoria laboral en el Poder Judicial y en predominantemente, en la Defensa Pública.

### **Principales hallazgos**

La Unidad de Capacitación de la Defensa Pública es un buen modelo a seguir en algunos aspectos puntuales; además efectivamente, al igual que las otras estructuras organizativas de capacitación, cumple con la necesidad de llenar “vacíos” de la formación profesional, Así encontramos en el Programa de Formación Inicial, módulos que tiene como temática central: Democracia y Defensa Pública, Teoría del Delito, Elementos fundamentales del proceso penal; Medios de Impugnación; Diseño y aplicación de estrategias de Defensa; La función administrativa de la Defensora y el Defensor. Que están directamente vinculados al perfil y que no se profundiza en la formación general de licenciatura en las universidades.

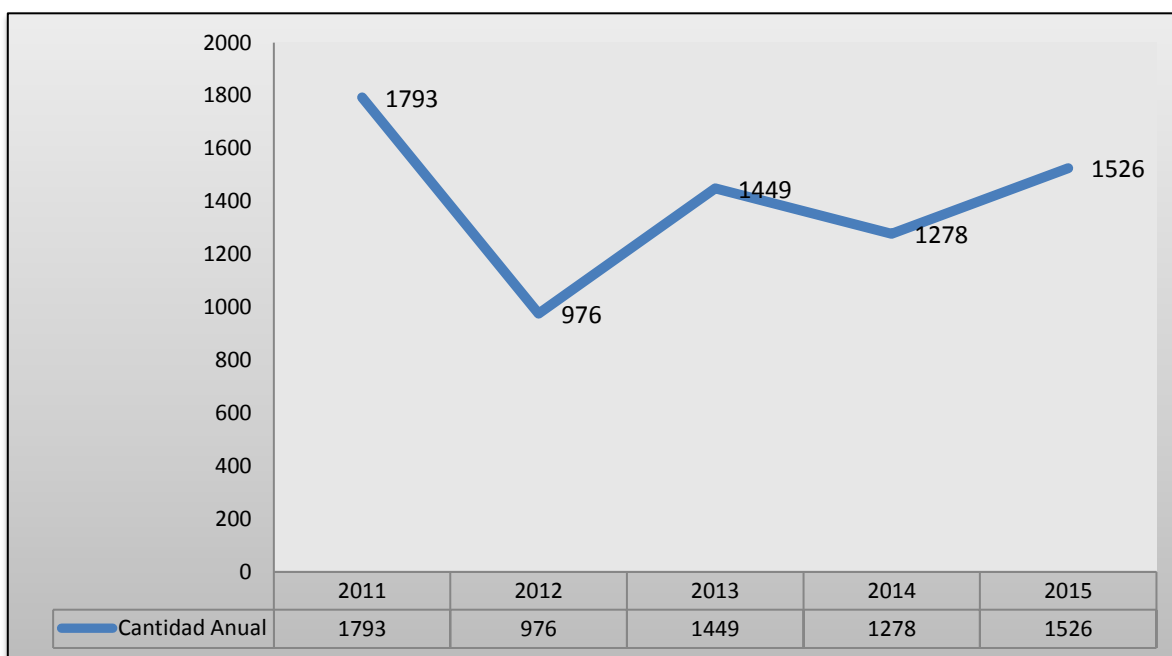
La cobertura de la capacitación de la Unidad de la Defensa Pública es alta en relación al número de personas funcionarias; tal es así que en el promedio anual del quinquenio estudiado fue del 76%. Probablemente es la mayor cobertura relativa de las tres organizaciones de capacitación del Poder Judicial. No obstante, se identifica que en los años 2013 y 2014, el porcentaje de personas que no recibieron capacitación alguna, fue de

33% y 30%; por lo que 1 de cada 3 funcionarios posiblemente no participaron en las capacitaciones en esos años.

Nos parece oportuno que en la Unidad de Capacitación de la Defensa Pública se lleva un registro individualizado de las personas que reciben o no la capacitación, e informan al respecto. Lo anterior, es un mecanismo importante a reproducir en todas las organizaciones de capacitación; ya que permite tener un registro de cada persona y sus actividades institucionales de preparación; lo que posibilita un seguimiento apropiado de los niveles de actualización y adiestramiento afín de considerarse necesario, hacer llamados o convocatorias específicas. Lo anterior solo lo encontramos –según nuestra información- en esta estructura. Y nos parece oportuno, replicar el modelo, considerando incluso los medios tecnológicos más sofisticados que tiene la Escuela Judicial.

Igualmente interesante ha sido mantener el esfuerzo de la Unidad de capacitación de la Defensa Pública en utilizar video conferencias como un recurso de amplia cobertura y accesibilidad. No obstante sería interesante un esfuerzo adicional hacia ampliar los cursos virtuales en los programas que desarrollan.

**Gráfico n° 34 Cantidad anual de personas capacitadas por la Defensa Pública 2011-2015**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

Para lograr estas condiciones en el personal y considerando los factores de perfiles de ingreso, experiencias, cambios normativos, nuevas concepciones del quehacer de la

Defensa Pública y los estudios de necesidades de capacitación. Las propuestas de trabajo de la Unidad de Capacitación se concentran entre otros en los siguientes programas:

#### Programa de Reclutamiento y selección:

El Programa de reclutamiento tiene un componente de capacitación -en tanto posterior a la entrevista técnica y de perfil- una vez pre-seleccionados deben de participar en el curso de nivelación denominado “El defensor y la defensora pública en la praxis judicial”. El mismo tiene un contenido de temas tales como casación (16 horas), penalización de la violencia contra la mujer (8horas), penal juvenil (8horas), derecho agrario (8horas) y materia disciplinaria (8 horas); para un total de 48 horas. Al final de la experiencia las personas participantes deben de presentar un examen escrito y otro oral ante un Tribunal examinador.

Como se observa, este proceso inicial permite no solo una selección por concurso, sino que también conlleva una capacitación básica que evaluada permite no solo seleccionar entre las personas que mejor aprovechan el curso, sino también a quienes ya se han aproximado introductoriamente a competencias básicas e importantes para el desempeño profesional del puesto de Defensor Público; de tal manera que quienes ingresen, al menos tendrán una base importante.

#### Programa de Formación Inicial:

Estructurado en 6 módulos a desarrollar en un año bajo la modalidad virtual-presencial y con un diseño por competencias. Los módulos tiene como temática central: Democracia y Defensa Pública, Teoría del Delito, Elementos fundamentales del proceso penal; Medios de Impugnación; Diseño y aplicación de estrategias de Defensa; La función administrativa de la Defensora y el Defensor.

Estos módulos se desarrollan una vez por semana de 8 am a 4 30 pm y para tener el derecho a aprobarlos, debe asistir a no menos del 80% del mismo.

En siete Generaciones el promedio de participantes ha oscilado entre 30 y 35 personas entre las cuales la relación entre hombres y mujeres es usualmente de 40% a 60% respectivamente.

Consideramos importantísimo la existencia de este programa de capacitación y la obligatoriedad de cursarlo con aprovechamiento; dado que el mismo puede llenar vacíos que la formación de licenciatura en derecho no cubre por completo. Ello en relación al perfil del Defensor Público.

#### Programa de Formación Continua:

Incluye materias diversas a capacitar partiendo de los diagnósticos elaborados anualmente para determinar necesidades de capacitación; así se programan cursos -bajo el enfoque de competencias- para tratar temas diversos que pueden ser desde la materia penal de adultos, penal juvenil, ejecución de la pena u otros como la casación y revisión de la pena, procedimientos de flagrancia, penalización de la violencia contra las mujeres,

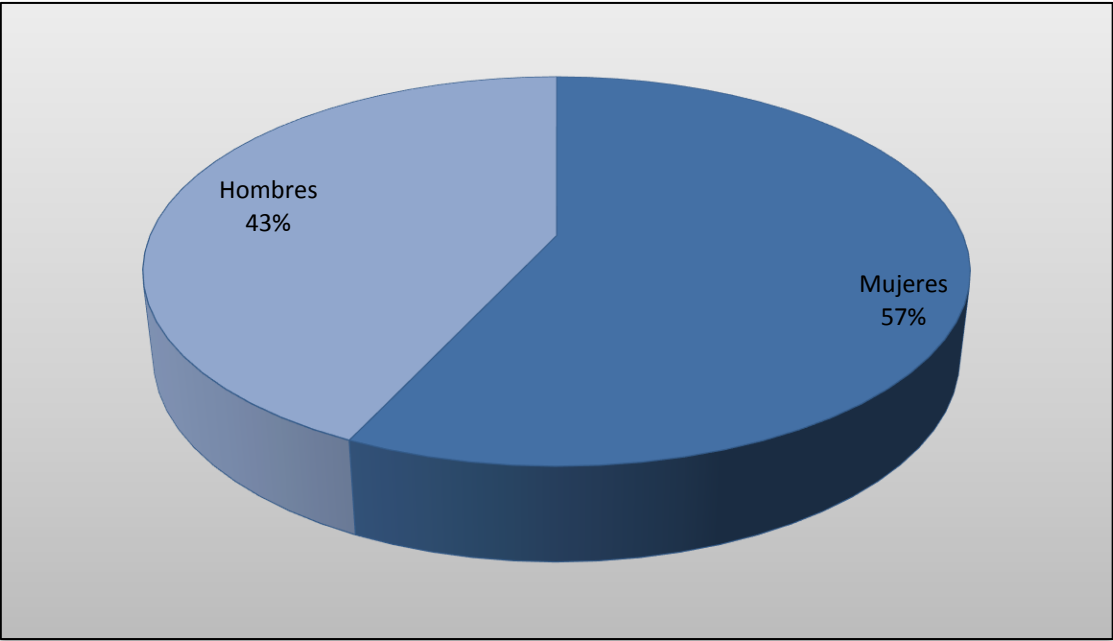
pensiones alimentarias y familia; entre otros que el diagnóstico determine. En los años recientes cursos sobre ética, valores, equidad de género, hostigamiento sexual y acoso laboral, masculinidad, junto con temas de acceso a la justicia se han programado y desarrollado. Este tipo de temática es prácticamente inexistente en la mayoría de los planes de estudio de las licenciaturas en Derecho y son de vital importancia en el ejercicio de la Defensa Pública

Complementariamente se tienen programas de capacitación para Asistentes Jurídicos, así como para la unidad de investigación y el Personal Administrativo.

Desarrolla la Unidad de capacitación Programas de Cursos Complementarios de Sensibilización entre los subprogramas: consisten en procesos continuos de mejora cultural, procesos de Sensibilidad y otros cursos complementarios.

Como se pudo observar en el gráfico de la ilustración 20, la cantidad de personas que asistieron a las actividades de capacitación en el período estudiado 2011-2015 es de 2480; con un promedio de casi las 500 personas por año. Curiosamente se observa una reducción del 25% entre el año 2011 y el 2012; a partir de este último encontramos una cierta estabilidad en el 2013 y de ahí un incremento importante del 15% y posteriormente del 14%; para llegar a 567 personas capacitadas en los distintos programas en el año 2015. Como se observa en el gráfico siguiente, la distribución por género en el período indica una relación predominante de las mujeres con un 57% y un 43% de los hombres; datos que no expresan más que la composición relativa del personal profesional en la institución

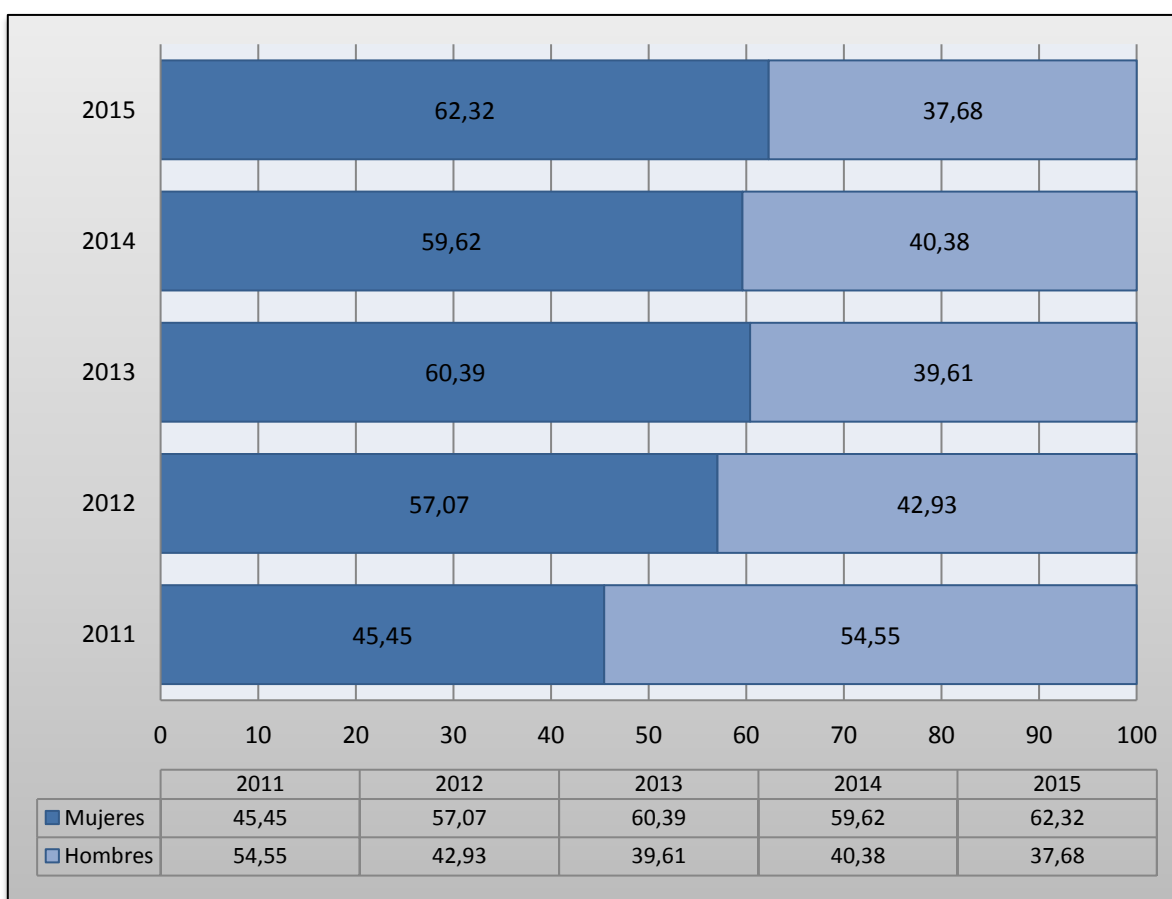
**Gráfico n° 35 Distribución promedio por género para el periodo 2011-2015. Unidad de capacitación Defensa Pública**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA

Es interesante observar que en el primer año (2011), la participación de hombres en la capacitación era mayor que la de mujeres (54% a 45%); no obstante ya en todos los años sucesivos, se da un incremento de la participación femenina que llega en el año 2015 a ser el 63% contra un 37% de los hombres. De tal manera que la tendencia es a mantener una capacitación con mayor participación de la mujer en consecuencia de la mayoría de funcionarias como defensoras. (Ver gráfico 36)

**Gráfico n° 36 Distribución por género por año. Unidad de capacitación Defensa Pública 2011-2015**



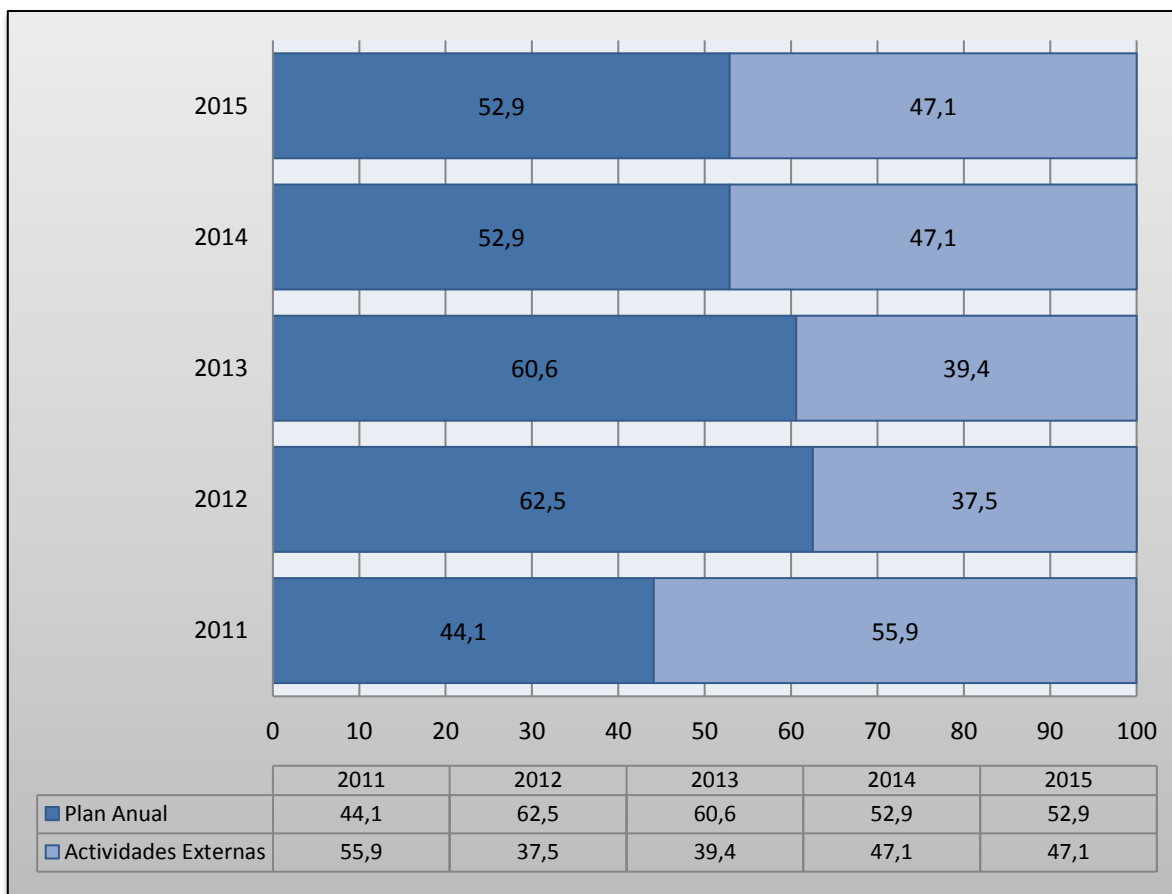
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA

Predominan en la actividades de capacitación las definidas como integradas al Plan Anual sobre aquellas que tienen un carácter Externa a dicho Plan de Capacitación de la Defensa; no obstante es un porcentaje relevante ya que oscilan éstas últimas entre un 55.9% y un 37.5%; aunque para los dos últimos años se nota una cierta estabilidad de las actividades del Plan Anual en 52.9%. En realidad la capacitación debería tener un porcentaje mayor de actividades del Plan Anual; dado que ello significa mayor control de aspectos como



logística y planificación. No obstante, la capacitación externa no necesariamente es inconveniente o negativa en cuanto amplia las posibilidad de capacitación. (Ver gráfico 37)

**Gráfico n° 37 Distribución anual de las actividades según plan 2011 - 2015**



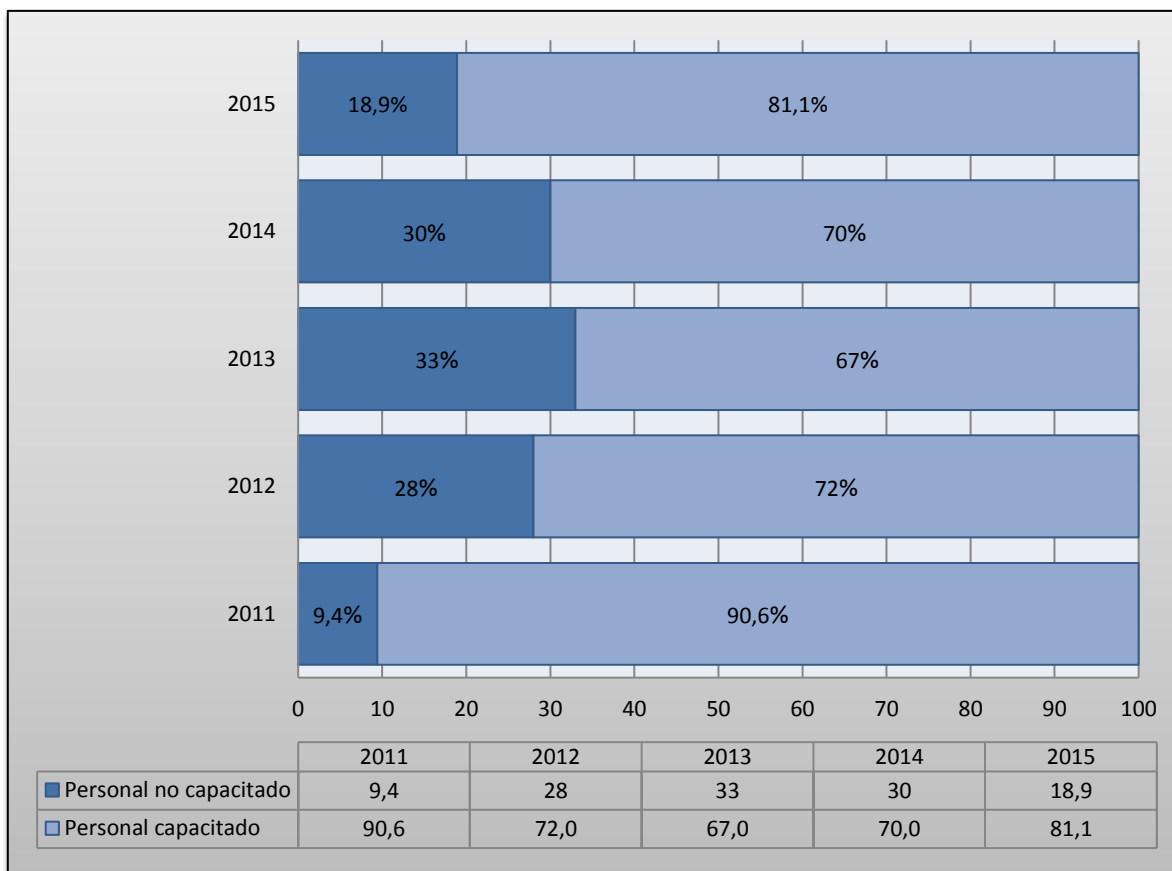
*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

La cobertura de la capacitación de la Defensa Pública es alta en relación al número de personas funcionarias; tal es así que en el promedio anual del quinquenio estudiado fue del 76%. Encontramos que en algunos años (2011) (2015), la cobertura ha sido extraordinariamente alta dado que al menos 1 vez el 90% y el 81%- respectivamente- de las y los funcionarios participaron en alguna actividad de capacitación. No obstante, también se identifica que en los años 2013 y 2014, el porcentaje de personas que no recibieron capacitación alguna fue de 33% y 30%; por lo que 1 de cada 3 funcionarios posiblemente no participaron en las capacitaciones en esos años. (Ver ilustración 24)

Es importante resaltar que de los datos obtenidos, solo en esta Unidad de Capacitación se lleva un registro individualizado de las personas que reciben o no la capacitación e informan al respecto. Lo anterior, es un mecanismo importante, dado que predomina la voluntad en la participación o no de las actividades de capacitación; y al tener un registro

de cada persona posibilita un seguimiento apropiado de los niveles de actualización y capacitación afín de considerarse necesario, hacer llamados o convocatorias específicas a quienes por razones justificadas o no, han descartado la participación en las actividades y programas de capacitación.

**Gráfico n° 38 Cobertura de la capacitación la Defensa pública período 2011-2015**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

Como podemos entender la labor de la Unidad de Capacitación es amplia, diversa y compleja; requiere de una permanente articulación al quehacer de la institución de la Defensa Pública y estar alerta frente a cambios normativos, de la cultura jurídica e institucional; así también sobre las transformaciones socioculturales que pueden incidir sobre la actividad de la Defensa. Pero es fundamental su programación y actividades, en tanto, no solo cubre vacíos de la formación profesional básica en relación al perfil de puesto, sino que también posibilita del desarrollo de competencias que conforme los avances en la visión institucional se requieren para mejorar el servicio y el derecho de la Defensa Pública.

Se puede considerar la idea de que esta unidad de capacitación con sus diversos programas permite mantener estándares de calidad media alta.

**Tabla 13: Unidad de Capacitación de la Defensa Pública: Actividades registradas en sus informes anuales. 2011-2015**

	2011	2012*	2013	2014	2015
<b>Personal atendido</b>	564	423	430	496	567
<b>Defensoras y Defensores Públicos</b>	385	ND	ND	ND	ND
<b>Asistentes Jurídicos</b>	75	ND	ND	ND	ND
<b>Personal Administrativo</b>	94	ND	ND	ND	ND
<b>Investigadores e investigadoras</b>	10	ND	ND	ND	ND
<b>Total de actividades realizadas</b>	136	88	109	85	104
<b>Actividades del Plan Anual de Capacitación</b>	60	55	66	45	55
<b>Actividades externas</b>	76	33	43	40	49
<b>Personal no capacitado</b>	9,4	28	33	30	18,9
<b>Personal capacitado</b>	90,6	72,0	67,0	70,0	81,1
<b>Cambio respecto al año anterior</b>	8	-25,8	-7,5	4,3	13,7
<b>Total de participaciones en cursos</b>	1793	976	1449	1278	1526
<b>Internos</b>	<b>1531</b>	<b>869</b>	<b>1282</b>	<b>1094</b>	<b>1288</b>
<b>Hombres</b>	856	385	495	444	492
<b>Mujeres</b>	675	484	787	650	796
<b>Externos</b>	<b>262</b>	<b>107</b>	<b>167</b>	<b>184</b>	<b>238</b>
<b>Hombres</b>	122	34	79	72	83
<b>Mujeres</b>	140	73	88	112	155

\* Los datos marcados en azul corresponden a cálculos propios a partir de los datos disponibles

\*\* Hay una inconsistencia en el documento entre la cantidad de actividades realizadas y la distribución según tema

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de labores de la Unidad de Capacitación de la Defensa Pública para los periodos 2011-2015

## **Unidad de capacitación y Supervisión del Ministerio Público de Costa Rica**

Como lo indicamos, la estructura de la Escuela Judicial en consonancia con la composición del Poder Judicial, donde convergen la funciones de la Judicatura, el Ministerio Público y la Defensa Pública tiene como dinámica, procesos descentralizados de organización y gestión en el campo de la capacitación; de esta forma, El Ministerio Público tiene su propia unidad denominada Unidad de Capacitación y Supervisión; la cual tiene bajo su responsabilidad dos procesos de alta responsabilidad y complejidad: por una parte el reclutamiento y selección de personal fiscal y por otra, la formación, capacitación y supervisión.

Tienen su propio presupuesto, y espacio físico donde reside la administración de la Unidad y donde se imparten programas propios.

En el período en estudio, el cuerpo docente no ha tenido las mismas características de selección y permanencia por períodos definidos como en el caso de la Escuela Judicial; sin embargo, son personas de amplia trayectoria laboral en el Poder Judicial y en predominantemente, en el Ministerio Público.

### **Principales Hallazgos**

La Unidad de Capacitación Fiscal y Seguimiento, desde la fase de reclutamiento y en el desarrollo de su Programa de Inducción al Puesto de Fiscal Auxiliar, busca lograr compensar los "vacíos" de la formación universitaria de licenciatura en Derecho y fortalecer las competencias propias para el cargo. Esto es muy valioso, en tanto garantiza un nivel de competencia mínimo a la hora de que una persona novel ingresa a laborar; contando con una capacidad de trabajo necesaria, según el perfil para el puesto en el Ministerio Público.

La Unidad de Capacitación está en un proceso de estructuración de sus actividades, por lo que en el quinquenio se observa la existencia de distintas nominaciones para describir las actividades de capacitación; en este sentido al inicio del período encontramos la categoría de "charlas" o "talleres"; que incluían actividades que posiblemente hoy se entienden como actualización. Es importante la conceptualización de programas ya que delimitan una mejor direccionalidad de los procesos. Pero además, la existencia de programas permite direccionar mejor la inversión personal e institucional que se desarrolle.

Es importante generar procesos de registro de la información accesibles y dar un seguimiento personalizado de la capacitación a fin de tener un control de la capacitación por persona.

Es evidente el esfuerzo y logros de una propuesta de capacitación por competencias en la Unidad, que tiene la particularidad de darle un seguimiento en los procesos laborales concretos, considerando aportes a los "iniciados" de profesionales con experiencia en las funciones de fiscal auxiliar.

No se desprende de la información algún tipo de exclusión o marginalidad por género. Es difícil determinar la inclusión del personal fuera del GAM; aunque la impresión es que se están iniciando esfuerzos en esa dirección.

Igualmente, no se puede precisar realmente el porcentaje de personal capacitado en términos de los puestos específicos ni en relación al total del personal.

Los programas que desarrolla la Unidad de Capacitación:

Es necesario advertir que no haremos referencia a las actividades de “supervisión” que desarrolla la Unidad; en tanto que no es tarea de este informe. También consideramos necesario indicar que ha sido difícil, no solo acceder a la información total del período y a bases de datos, sino también porque no es posible desarrollar para todo el quinquenio, un seguimiento de lo ejecutado y actuado en la Unidad de Capacitación y Seguimiento, considerando que la nominación de algunos programas cambia a lo largo del período 2011-2015. Por ejemplo en los años 2011 al 2013 se habla de “Talleres”, “Charlas” y “otras capacitaciones”; luego esas categorías de descripción desaparecen y en el 2014 se agrupa diferente: “formación gerencial y gestión”, “Formación básica Técnica judicial”, “Programa Formación de actualización para fiscales territoriales y especializados”. “Programa de nivelación de competencias”. En el 2015 aparece por primera vez “Programa de Gestión de Despacho y Gestión del Caso” y “Programa de Formación Básica de Técnicos Judiciales” Esto no deja de ser un inconveniente ya que no es fácil ni factible hacer convertibilidad de los programas. También es interesante reconocer que aparentemente tiende a mediados del período, a consolidarse algunos programas como el de Reclutamiento y Selección; así como el programa de inducción al Puesto de Fiscal Auxiliar. A continuación describimos algunos de los más importantes vigentes en el período.

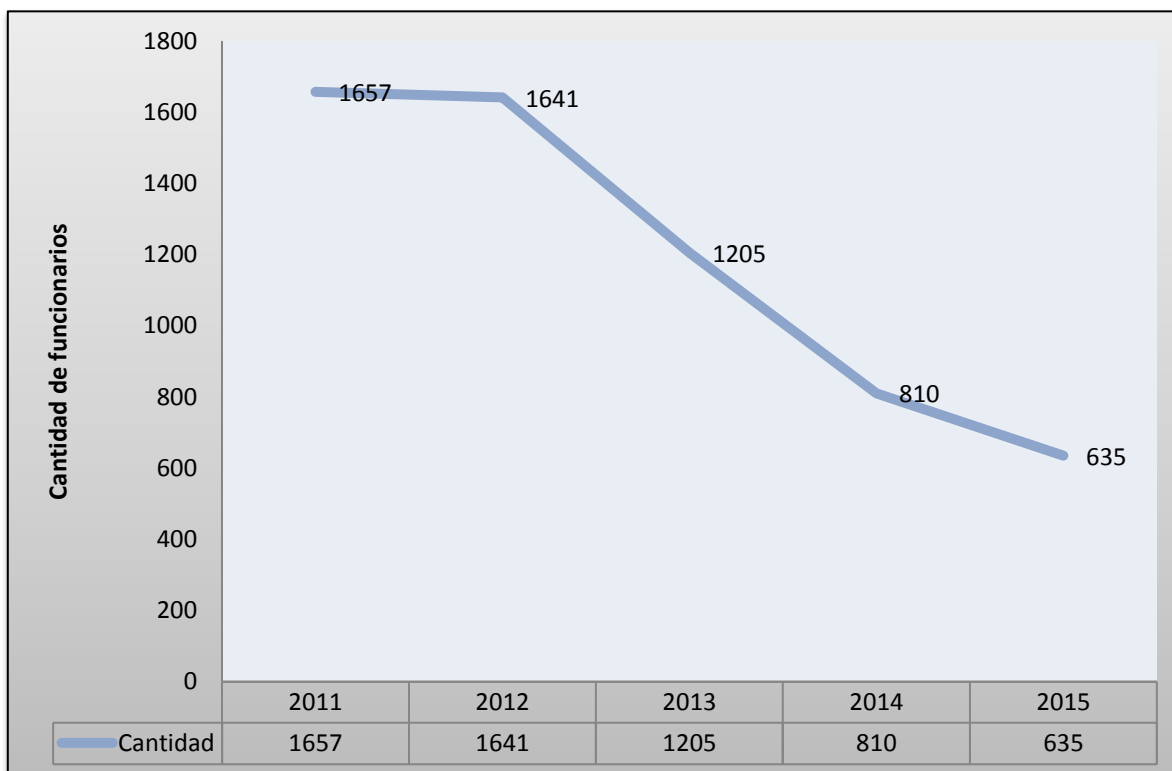
### ***Programa de Reclutamiento y Selección***

Es un esfuerzo institucional muy importante y efectivo que de alguna manera trata de paliar las diferencias predominantes entre los perfiles de salida de la mayoría de las universidades que forman en Derecho y los Perfiles de ingreso para laborar como auxiliares fiscales en el Ministerio Público.

Este programa tiene un componente de convocatoria a nivel nacional, para personas interesadas en ingresar al Ministerio Público. Quienes acuden a la invitación, participan en una serie de pruebas examinadoras de manejo teórico, en lo Penal procesal y de fondo. Es interesante anotar que la cifra de las personas que se han sometido a examinación cada año, supera las 200 personas hasta 400 y que de éstas se seleccionan porcentajes diferentes; de tal forma que entre 47 y 129 aspirantes han ingresado a la segunda fase donde se desarrolla una propuesta de capacitación por competencias; aquí es cuando

experimentan procesos de aprendizaje por competencias enfrentando casos que deben de resolver en lo pertinente a la acción fiscal desde la perspectiva o a partir de la Teoría del Delito y otros conocimientos.

**Gráfico n° 39 Ministerio Público. Cantidad de funcionarios capacitados por año. (2011-2015)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

Quienes logran superar la segunda fase (que son la gran mayoría) pasan a una etapa práctica, donde son insertados en centros de trabajo y enfrentados ante los procesos reales que maneja la fiscalía y colaboran con la atención de actividades propias de los casos en proceso en el Ministerio Público; claro está con la asesoría correspondiente de agentes fiscales de experiencia. Este tipo de práctica genera aprendizajes significativos y heurísticos que son muy valorados a la hora de asumir- eventualmente- su puesto de trabajo.

#### Programa de inducción al Puesto de Fiscal Auxiliar

Se desarrolla mediante el modelo de capacitación por competencias; el cual como lo indicamos tiene la ventaja que se orienta no solo al manejo de la información y conocimiento teórico conceptual y saberes, sino a la capacidad de utilizar y aplicar sobre solución de problemas o a la atención de situaciones propias de un quehacer. En este programa se genera la capacitación sobre “casos reales” en tiempo real y con personas

concretas involucradas en la situación del “caso”; reduciendo potencialmente, las fallas propias del neófito en un campo laboral.

La cantidad de personas que han participado en el período es de 353 para un promedio de 70 por año; no obstante encontramos que en el 2011 fueron 129 y tendencialmente ha venido decreciendo: 2012 (79) y luego se estabiliza alrededor de 49 personas en los años 2014 y 2015. (Ver ilustración 28).

Este programa es estratégico para terminar de cubrir los vacíos propios de la formación en el campo de la licenciatura en Derecho; ya que la mayoría no está orientada a la formación de licenciados en derecho para el ejercicio fiscal y aunque aportan una importante cantidad de elementos, no llegan a cubrir los básicos para una tarea tan compleja y de alta responsabilidad. En este sentido sería conveniente mantener un número que permita la reposición de cuadros del Ministerio Público que por diversas razones pasan a otras actividades.

Es importante entender que en tanto el programa sea un requisito para el nombramiento como agentes fiscales o fiscales auxiliares, la posibilidad de cometer errores básicos disminuye sustancialmente.

#### Programa de Formación básica intermedia y avanzada

Consiste en un programa que busca tener un carácter permanente de capacitación y educación continua que permita contar con personal con conocimientos especializados en lo jurídico y en el manejo del personal y otras áreas administrativas

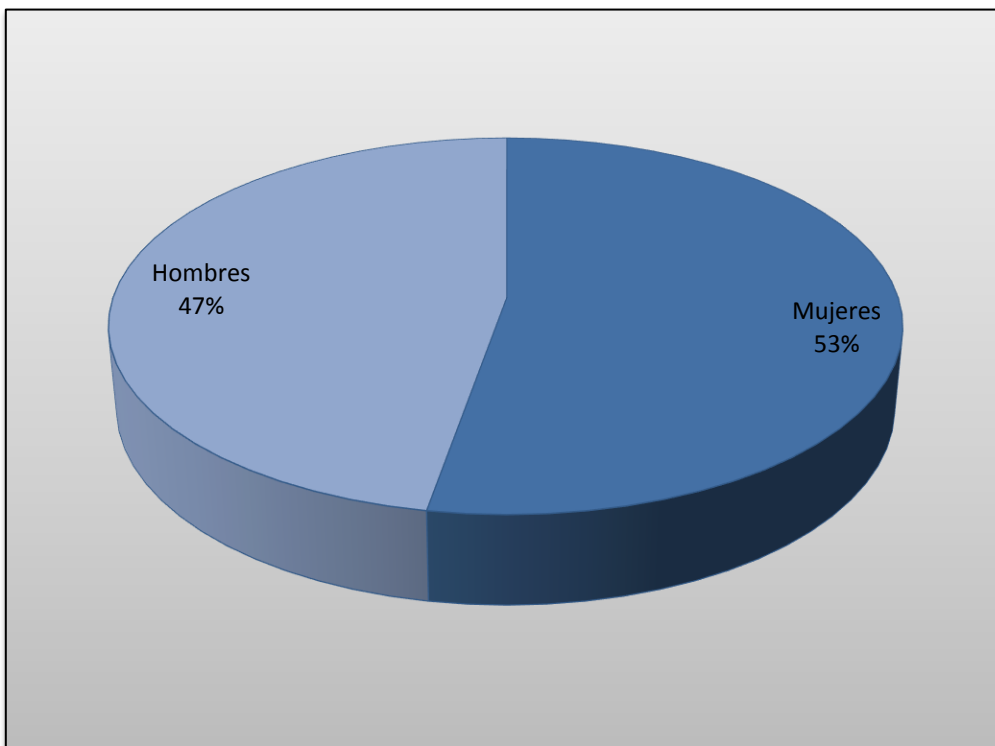
#### Programa de Regionalización

El programa se diseña como respuesta a las especificidades de las regiones territoriales y a los grupos de fiscales especializados que atienden fenómenos criminológicos; por lo que desarrolla actividades muy focalizadas en temas y problemáticas que requieren algún tipo de capacitación específica y de alto nivel.

#### Capacitación de proyección nacional e internacional

Son aquellas actividades que se realizan en conjunto con organismos internacionales o nacionales externos a la UCS. Por ejemplo en el 2015 bajo este tipo de formato se capacitaban 311 personas: 158 hombres y 153 mujeres sobre temas tales como Derecho Tributario, Manejo de prueba en delitos tributarios, y aduaneros, desarticulación de criminalidad organizada en la región centroamericana, derechos Humanos, justicia restaurativa, perfilamiento racial, y otras.

**Gráfico n° 40 Distribución promedio por género período 2011-2015. Unidad de Capacitación y Supervisión Ministerio Público**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

Este tipo de capacitación tienen la ventaja que potencia los recursos disponibles y complementa los esfuerzos propios de la UCS. Es conveniente siempre mantener el control del interés de los cursos o seminario que se ofrecen, en el sentido de que la oferta de colaboración puede ser muy generosa y abundante y por lo tanto la capacidad para discriminar lo que realmente interesa y lo que tiene un carácter residual en los intereses institucionales es vital. Ello dado que una parte de las más onerosas institucionalmente es el tiempo que se deja de laborar para dedicarlo a la capacitación; es decir, la inversión es en general alta en todos los cursos que requieren distanciamiento de la actividad laboral directa o específica.

#### El programa de formación continua y equivalentes

Orientado a capacitar personal fiscal y administrativo en temáticas consideradas relevantes para las acciones del Ministerio Público. Entre las capacitaciones encontramos una diversidad temática que va de valores compartidos y principios éticos; hasta atención a la población indígena, persecución de delitos de trata de personas; entre otros como acción civil resarcitoria y delitos de narcotráfico, (2011,p5)

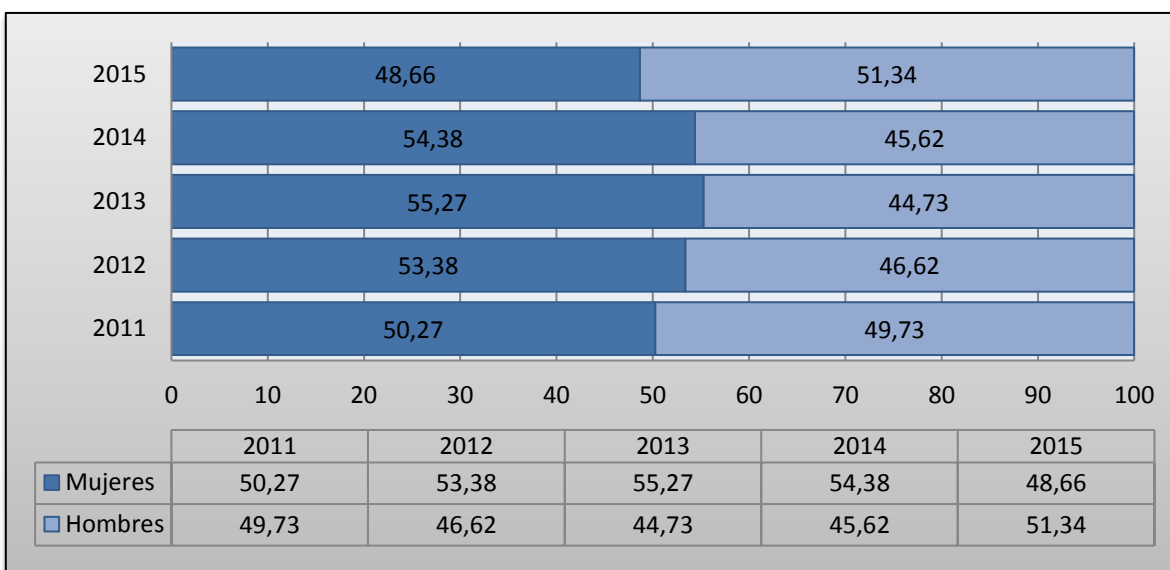
El programa de formación continua y "equivalentes", ha sumado 2948 participantes; de los cuales la mayor parte se dio en el 2011 con 903 y la mínima en el 2015 con 448. Es decir, se nota una reducción importante en las participaciones de Formación Continua,



aunque sigue siendo un número significativo. Este es el programa de mayor actividad relativa en los años 2011,2014 y 2015 (ver ilustración 29) En los años 2013 y 2013, fueron los llamados talleres los que asumieron el mayor peso relativo.

En cuanto a la participación por género, encontramos que a lo largo del quinquenio se mantiene relativamente estable en su distribución; oscilando entre 55.27% mujeres y 44.73% hombres como máximo en 2013 y el mínimo con una relación 48.56% mujeres y 51.34 hombres; en el 2015. Por lo tanto no se observa algún tipo de exclusión por género en la información disponible.

**Gráfico n° 41 Distribución por género por año. Unidad de Capacitación y Supervisión Ministerio Público (2011-2015)**

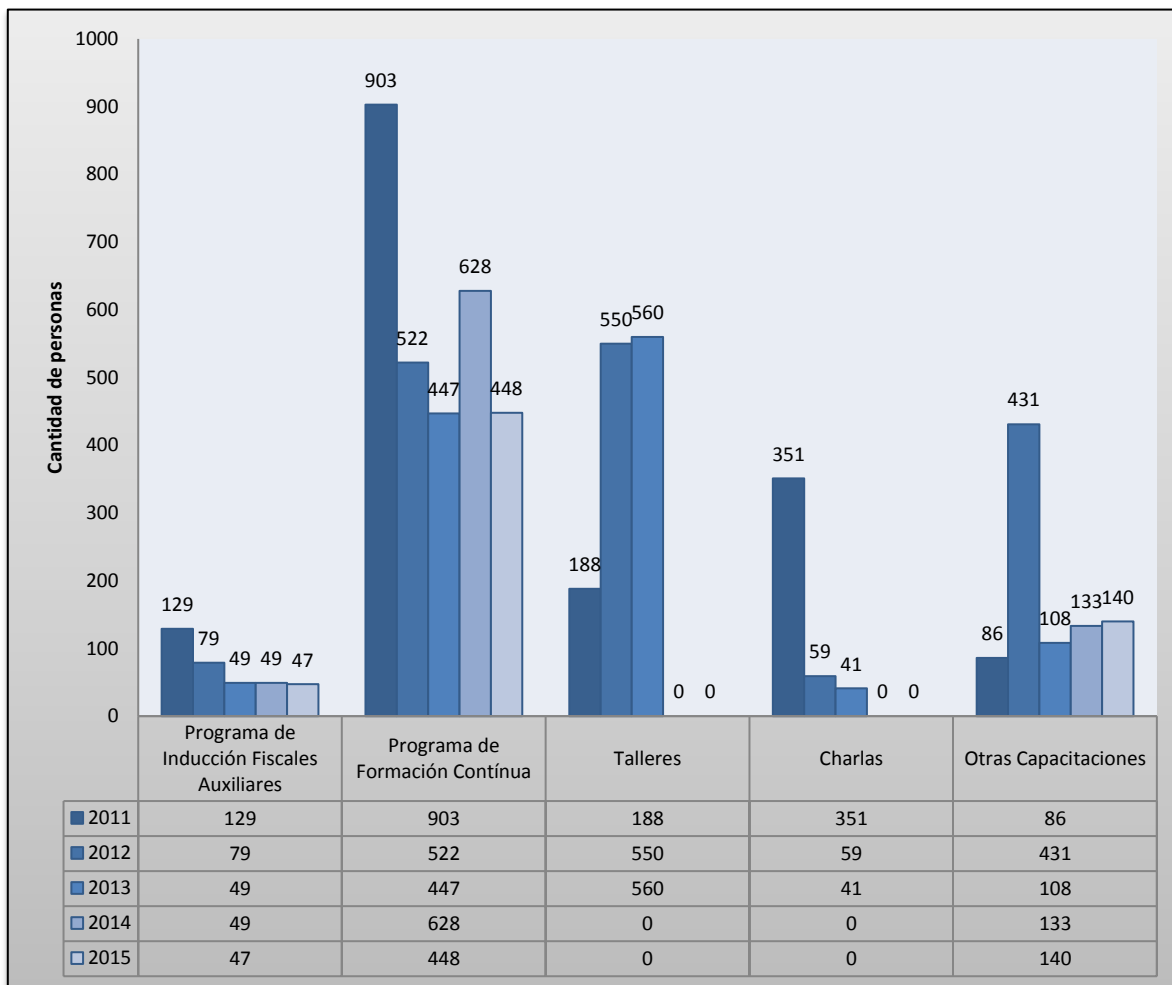


*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

No hemos tenido acceso a datos para todo el período 2011-2015 sobre la distribución por regiones de las personas participantes en los procesos de capacitación del Programa de actualización para fiscales Territoriales y especializados; pero si tenemos los datos del 2014; donde se observa una muy alta concentración en la Sede de San José con 424 personas capacitadas (239H/185M); mientras en Sedes como Golfito 13, Limón 10, Liberia 17, Alajuela 21 y San Ramón 2. Para un total de 487 de las cuales menos del 15% son de zonas fuera de San José y más del 85% de la capital.

En este sentido se denota una cierta marginalidad de las zonas distantes de San José; situación que se debería compensar con una acción afirmativa que permita una inclusión mucho mayor de las personas que laboran en regiones distantes de la capital. Esto permitiría garantizar cuerpos de profesionales con estándares de calidad media en todo el país y una garantía para el tratamiento de los casos por parte del Ministerio Público.

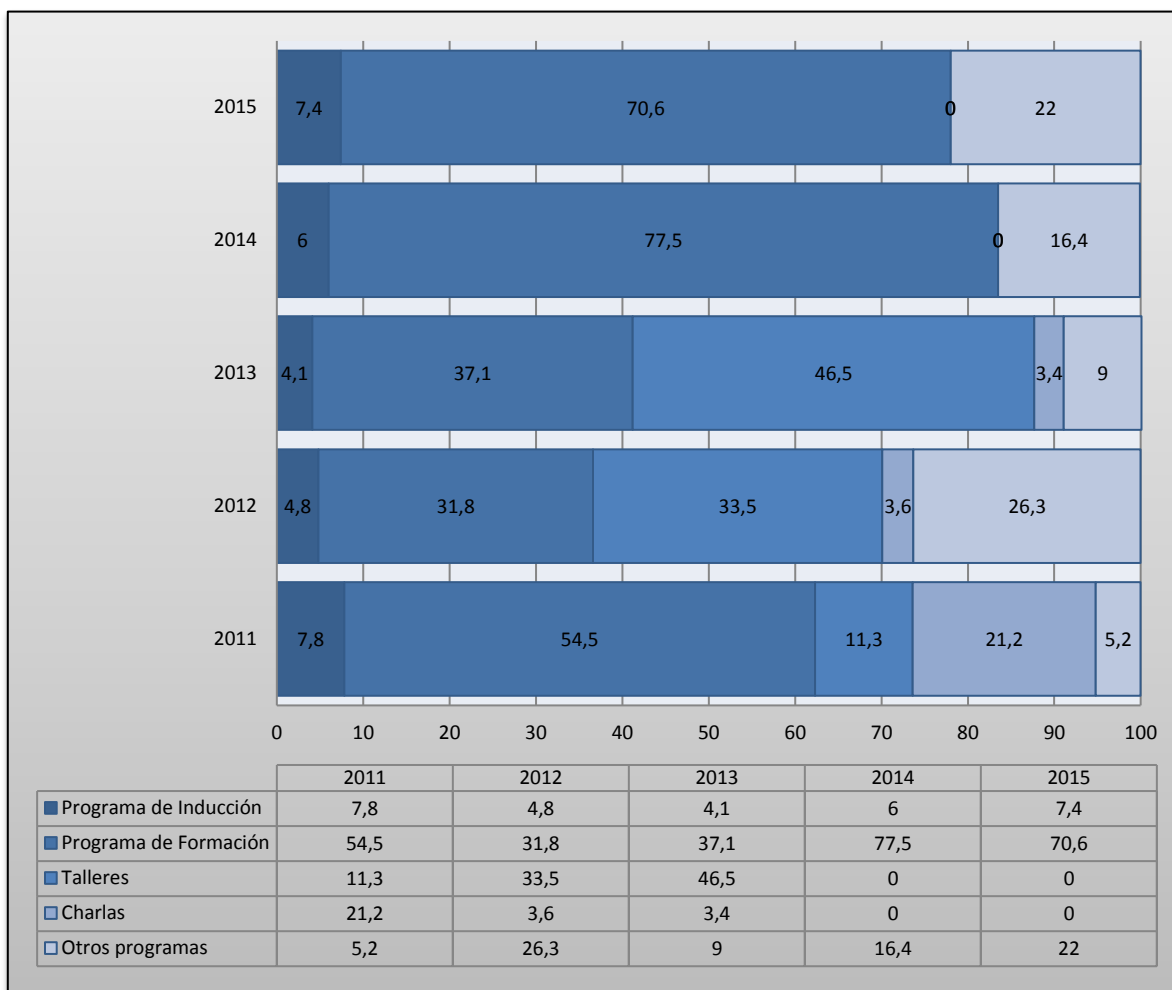
**Gráfico n° 42 Ministerio Público. Cantidad de estudiantes por año y por programa (2011-2015)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

En lo referido a la charlas, observamos una tendencia a disminuir conforme avanzamos en el período de estudio; así de 351 en el 2011 se pasa a 59 en el 2012 y a 41 en el 2013 y luego desaparecen como categoría de registro

**Gráfico n° 43 Representación porcentual por curso por año, periodo 2011-2015.  
Unidad de Capacitación y Supervisión Ministerio Público**



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SAGA*

Tal y como lo visualizamos la participación de las charlas en el 2011 fue muy importante 21.2% y luego disminuye en los dos años sucesivos al 3,4%.

### Percepciones sobre la capacitación en el Poder Judicial (Escuela y Unidades de Capacitación)

En esta sección se analizan los resultados de la encuesta aplicada a 688 funcionarios judiciales sobre la capacitación que ofrece la Escuela Judicial y las Unidades de Capacitación.

En su mayoría son personas que han cursado algún tipo de capacitación en la Escuela Judicial (el 95%) y que manifiestan sus percepciones al respecto. Cerca de un 25 % duda del impacto que tiene para su trabajo la capacitación; pero un 40% lo valora como de alto o muy alto impacto y una tercera parte lo visualiza como de impacto medio. Es decir,

encontramos que de alguna forma tres cuartas partes ven como positivo el impacto de la capacitación. (Ver tabla siguiente)

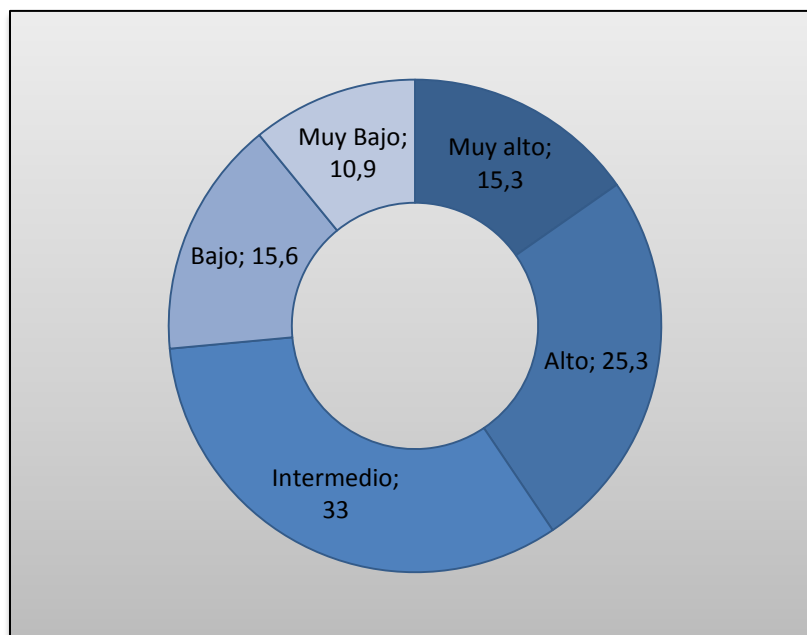
**Tabla N° 14 Impacto de la capacitación de la Escuela Judicial**

	Total	Porcentaje
<b>Muy alto</b>	105	15,3
<b>Alto</b>	174	25,3
<b>Intermedio</b>	227	33,0
<b>Bajo</b>	107	15,6
<b>Muy Bajo</b>	75	10,9
<b>Total</b>	<b>688</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a funcionarios judiciales*

El grafico siguiente observamos que mientras una cuarta parte 25.3% considera el impacto alta, solo un 15.6% lo valora como bajo. Es nuestra opinión que en términos generales la opinión es positiva con algún nivel significativo de crítica; lo que da un espacio para mejorar y sobre todo investigar por qué de las percepciones negativas para corregir si fuere pertinente

**Gráfico n° 44 Impacto de la capacitación de la Escuela Judicial**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a funcionarios judiciales*

Es interesante como las personas encuestadas, tienen una representación bastante positiva de la formación que se recibe en las universidades privadas en relación a las necesidades del Poder Judicial, en tanto el 13.1% las considera excelente o muy buena y un 50,2% la percibe buena o muy buena. No obstante, casi un 16% la cataloga como pésima o muy mala. Alrededor del 40% la percibe entre mala y pésima. (Ver tabla y gráfico siguiente)

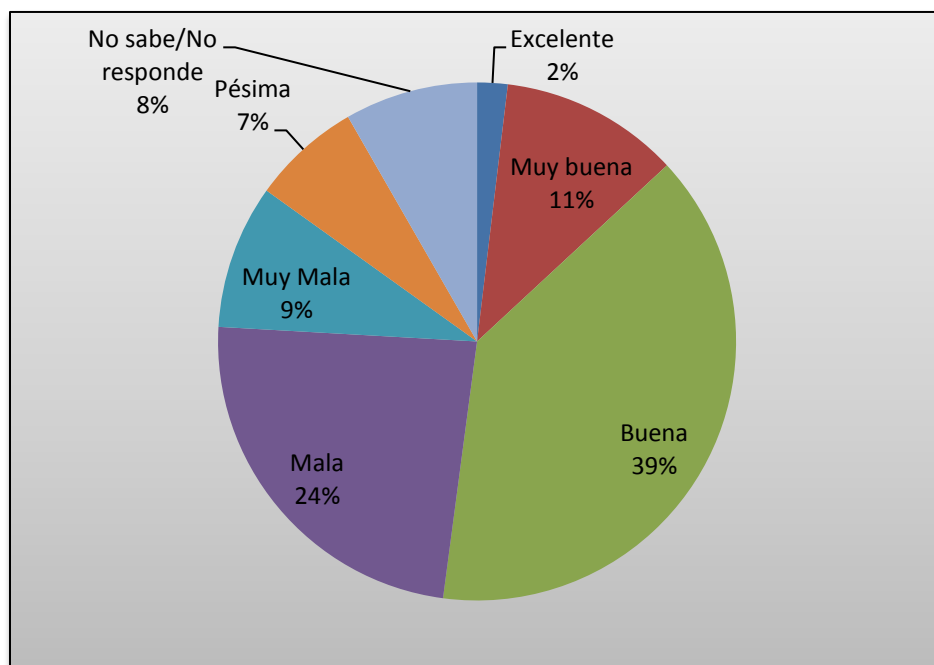
**Tabla 15 Percepción de la formación que reciben los graduados en la universidad en relación con las necesidades profesionales en el Poder Judicial [Universidades privadas]**

	Total	Porcentaje
<b>Excelente</b>	13	1,9
<b>Muy buena</b>	77	11,2
<b>Buena</b>	268	39,0
<b>Mala</b>	164	23,8
<b>Muy Mala</b>	62	9,0
<b>Pésima</b>	47	6,8
<b>No sabe/No responde</b>	57	8,3
<b>Total</b>	<b>688</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a funcionarios judiciales*

Posiblemente en la respuesta intervengan aspectos subjetivos importantes a considerar como es la procedencia o no de una universidad privada y los estereotipos con que se valoran.

**Gráfico n° 45 Percepción de la formación que reciben los graduados en la universidad en relación con las necesidades profesionales en el Poder Judicial [Universidades privadas]**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a funcionarios judiciales*

La mayoría de las personas que responden, consideran que las frecuencias de actualización son insatisfactorias y un porcentaje cercano al 44.9% indican que los procesos de selección de estudiantes son insatisfactorios; a lo anterior se le agrega la crítica del 32.8 sobre la forma de la convocatoria como insatisfecha y un 36.2, indica que el tiempo asignado es insatisfactorio. Con tratando con estas críticas, el 53,1 considera apropiado el tiempo asignado, el 57.8 considera como apropiado la forma de la convocatoria. En cuanto a la forma de selección solo un 41.3% la considera satisfactoria. Existe una valoración muy positiva de los contenidos temáticos (69.6%), del mas metodologías utilizadas (65.9%) y del uso de tecnologías (64%).

Es importante que la escuela le ponga atención a la crítica de la selección; la cual parece resolverse indicando de previo los criterios de la mismas; lo cuales una vez conocidos reducirán la percepción; igual se puede complementar los actuales medios de convocatoria con otros que sean más afines a estos grupos críticos. Por lo demás es una valoración muy positiva del quehacer institucional pero que pone luces sobre aspectos a resolver sobre la base de una comunicación más amplia. Tabla 16 Satisfacción con el cumplimiento de ciertos aspectos en la capacitación en el Poder Judicial que brinda la Escuela Judicial

	Porcentajes			
	Satisfactoria	Insatisfactoria	NS/NR	Total
<b>Forma de convocatoria para los interesados</b>	57,8	32,8	9,3	100,0
<b>Procesos de selección de los estudiantes</b>	41,3	44,9	13,8	100,0
<b>Metodologías usadas en los cursos</b>	65,6	24,4	10,0	100,0
<b>Contenidos temáticos</b>	69,6	19,9	10,5	100,0
<b>Uso de tecnología</b>	64,0	25,9	10,2	100,0
<b>Tiempo asignado</b>	53,1	36,2	10,8	100,0
<b>Frecuencia de la actualización</b>	33,7	54,4	11,9	100,0

*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a funcionarios judiciales*

Observamos en la encuesta que tanto defensores públicos como personal de la judicatura tienen las mejores lecturas de la educación continua; en el primer caso un 75.4% la considera excelente a suficiente y en el segundo un 63.1%; en cuanto a los agentes judiciales un 58,8%. Un 28.3 de jueces consideran mediocre y de defensores el 19.3%. Y los agentes judiciales 39.8.

**Tabla 17 Capacitación continua que reciben durante su carrera para desempeñar los cargos**

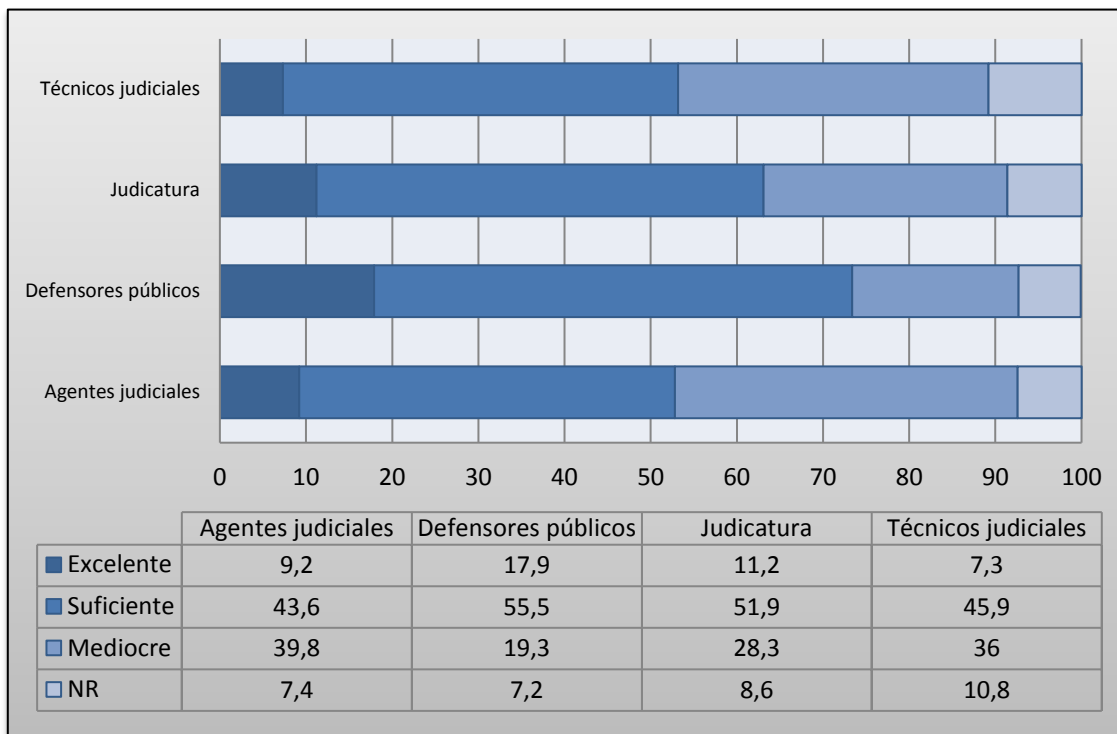
	Funcionarios							
	Agentes judiciales		Defensores públicos		Judicatura		Técnicos judiciales	
<b>Excelente</b>	63	9,2	123	17,9	77	11,2	50	7,3
<b>Suficiente</b>	300	43,6	382	55,5	357	51,9	316	45,9
<b>Mediocre</b>	274	39,8	133	19,3	195	28,3	248	36,0
<b>Nula</b>	50	7,3	47	6,8	57	8,3	72	10,5
<b>(en blanco)</b>	1	0,1	3	0,4	2	0,3	2	0,3
<b>Total</b>	<b>688</b>	<b>100</b>	<b>688</b>	<b>100</b>	<b>688</b>	<b>100</b>	<b>688</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a funcionarios judiciales*

Comparativamente se muestra una percepción más crítica hacia la capacitación del agente fiscal y luego aunque en menor medida- la judicatura; quedando en mejor perspectiva la capacitación de la Defensa Pública.

Es importante valorar a profundidad estas apreciaciones; sobre todo no dejan de llamar la atención la crítica para orientar algunas acciones de la capacitación.

**Gráfico n° 46 Calificación de la capacitación continua que reciben durante su carrera para desempeñar los cargos**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a funcionarios judiciales*

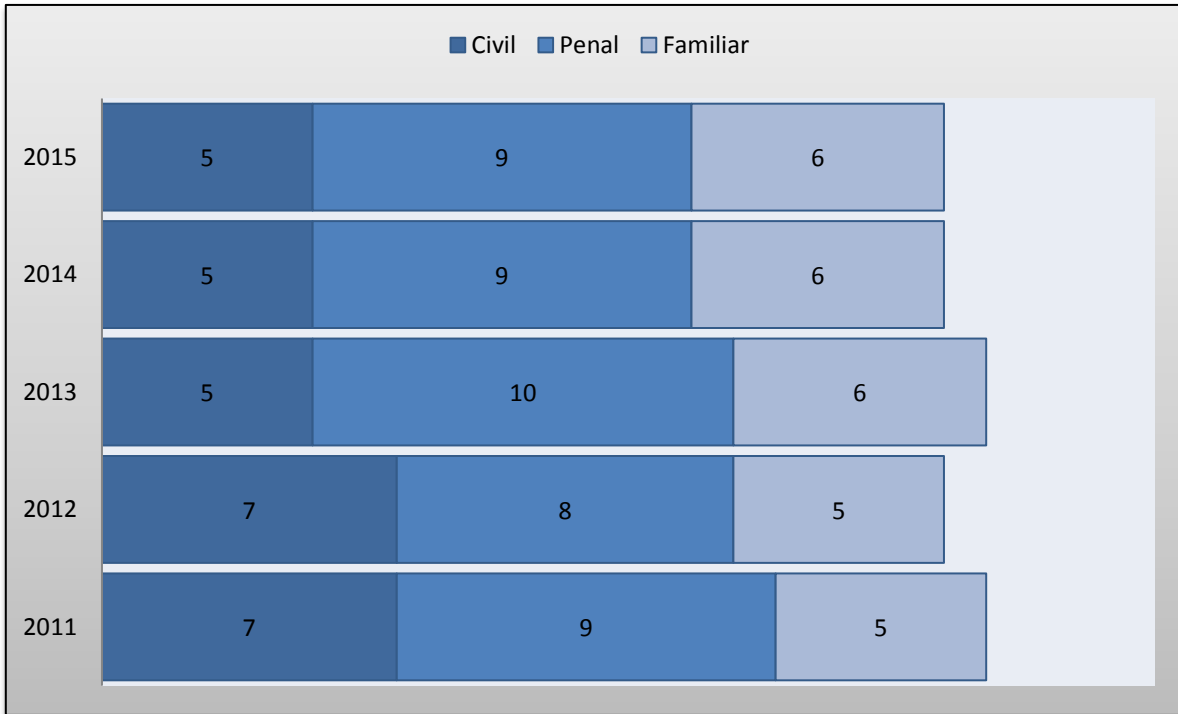
#### Formación a nivel de Posgrado

El Poder Judicial de Costa Rica, firmó un convenio con La Universidad Nacional y en ese marco desde 1995 hasta el 2015, se han graduado a nivel de posgrado cerca de 400 profesionales; primero con Especialidad en Administración de Justicia. Enfoque sociojurídico; y desde el 2005 a nivel de Maestría.

Estos posgrados han contado con docentes nacionales a nivel de doctorado y maestría provenientes de sector justicia y con vasta experiencia profesional y docente. El diseño de los posgrados es integral, impartido a tiempo completo, con un enfoque holístico y heurístico que permite el desarrollo de competencias diversas y conocimientos integrados bajo el enfoque sociojurídico; donde la formación profesional prepara para comprender la Administración de justicia Penal, civil y de las Relaciones Familiares, contextualizada en la dinámica societal, en la visión democrática, y los derechos humanos. Creando capacidad analítica de su quehacer y una actitud propositiva en la solución de los problemas que enfrenta la Administración de Justicia.

**Gráfico N°47 Maestría Administración de Justicia UNA. Graduados por año, por área (2011-2015)**

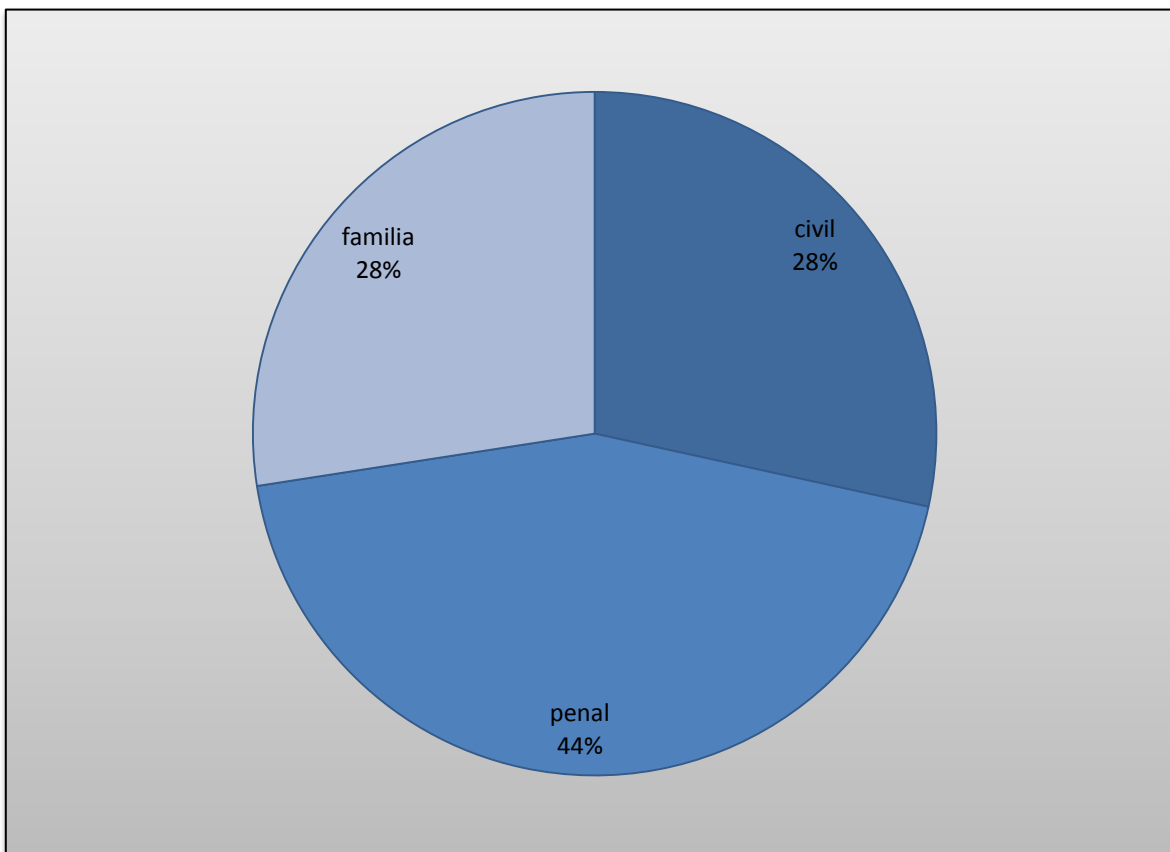




*Fuente: Elaboración propia*

En el período estudiado, se graduaron 102 personas funcionarias y el promedio anual fue alrededor de 20 por año. Es el área Penal el de mayor número de graduados, considerando que en la misma convergen personas con la labor de juez fiscal o defensor

**Gráfico N°48 Maestría en Administración de Justicia UNA. Porcentaje de graduados por especialidad. (2011-2015)**



*Fuente: Elaboración propia*

El cuarenta y cuatro por ciento de las personas graduadas son del área penal, y en porcentajes idénticos del 28% el Área Civil y el de Relaciones Familiares. Estos se graduaron con la Maestría Profesional y en su mayoría dilatan menos de 2 años en el proceso de formación-graduación. En dicho período, cuentan con dedicación exclusiva al proceso de formación y ello ha sido garantía de los logros obtenidos con niveles de graduación promedio de más del 90%. La Maestría es cofinanciada, tanto por cada estudiante, como por el Poder Judicial y la misma Universidad Nacional. Es importante anotar que a la misma acuden estudiantes-funcionarios de los Órganos y Poderes Judiciales de la región Centroamericana y el Caribe; así como también de Ministerios Públicos y Procuradurías de la Región alrededor de 200 personas funcionarias de estas áreas geográficas han obtenido sus títulos en Administración de Justicia, gracias a la existencia del convenio UNA-CORTE SUPREMA del Poder Judicial de Costa Rica.

## RECOMENDACIONES DE SEGUIMIENTO

Con la finalidad de poder contar con algunos elementos que faciliten la posibilidad de ver mejoras y corroborarlas a corto o mediano plazo, sugerimos algunas líneas de acción por parte de la Escuela Judicial, la Unidad de Capacitación de la Defensa Pública y de la Unidad de capacitación y seguimiento del Ministerio Público.

A nivel general, nos parece importante tener encuentros informativos con las universidades públicas y privadas que desarrollan programas de formación en derecho; a fin de exponerles los requerimientos de los principales perfiles de ingreso al Poder Judicial; tanto para los puestos judiciales de juez(a), como de auxiliar fiscal y defensor(a) Pública. Esta actividad podría permitir que algunas de las universidades, adecuaran salidas con énfasis más cercanas a las necesidades institucionales para aquellas personas estudiantes que tuviesen en perspectiva un campo laboral dentro del Poder Judicial. Un indicador posible de avance o logro sería si se dan algún tipo de modificación de las propuestas expresada en las mallas curriculares de algunas universidades.

Igualmente a nivel general, consideramos importante generar sinergias proactivas que faciliten interconexiones que maximicen la eficiencia para el logro de ambientes educativos virtuales sólidos; donde se cuente con medios, equipos y competencias de diseño viables para promover un incremento de campos virtuales de capacitación; es decir un mejor desarrollo de la comunicación, las fortalezas energéticas y la logística. Este elemento se puede evidenciar a mediano plazo con un incremento de los porcentajes relativos de capacitación virtual por competencias.

Es importante, uniformar las categorías o conceptos descriptivos de registro de la actividad de la capacitación; lo que permitiría entre otros, tener un registro más accesible y seguro de las personas que participan en las actividades de capacitación. Poder discriminar entre número de asistentes a actividades y el número de personas que recibieron o participaron en procesos de capacitación. El poder contar con esta información de manera efectiva y depurada facilita una mejor lectura de las dinámicas de capacitación

Así también es importante tener un registro anual personalizado de quienes han recibido capacitación y en qué áreas y desde cuales puestos laborales (ubicado por categoría y jurisdicción). El seguimiento personalizado, más allá de la consulta personal permite propuestas más afinadas y certeras; sobre todo por la relativa gran movilidad del personal; tanto en cuanto a puestos como en cuanto a movilidad tópica.

Es conveniente ampliar el modelo de permanencia docente de la Escuela Judicial a las Unidades de capacitación; a fin de lograr un mayor asentamiento y maximización de la inversión formativa en los campos de la enseñanza por competencias y eventualmente en la enseñanza virtual. Indicadores de avance es contar de manera estable y por períodos con estas personas docentes en las unidades de capacitación

Es necesario que la Unidad de capacitación de la Defensa Pública y del Ministerio Público, cuenten con sistemas de registro y sistematización de la información compatibilizarlos operativamente con los de la Escuela Judicial y SAGA. La eventual existencia de información sistematizada y compatible anual es un indicador de ello. Es muy importante, dada la gran movilidad laboral entre el Ministerio Público y la judicatura, ello para no duplicar esfuerzos entre otros.

Es importante que el Poder Judicial ante eventuales aprobaciones de nuevas leyes que vengan a requerir procesos de capacitación adicionales de parte de la Escuela y las Unidades; se contemple técnicamente, los lapsos de tiempo requeridos y los costos reales; así como la capacidad instalada del sistema de capacitación del Poder Judicial. De no prever estos procesos, las cargas extras de trabajo, podrían sobre cargar el sistema y tener afectación sistémica de las labores regulares. No es solo el dinero, sino también los espacios físicos y los recursos humanos y técnicos los que pueden hacer que la capacitación necesaria se logre o de lo contrario una ley bien diseñada podría encontrar su ineffectividad ante las limitación de la capacitación. Las actuación de información a los legisladores ante nuevas leyes sería un indicador de avance.

Mantener los mecanismos sistemáticos de valoración de las experiencias de capacitación y crear nuevas formas de intercambio y sistematización de experiencias intersectoriales entre la Escuela y las Unidades; ello en la línea de procesos de evaluación contingentes de las propuestas de capacitación ante nuevas leyes; de tal forma que se puedan ir haciendo correcciones o mejoras en las propuestas de capacitación por competencias. Es decir, aplicar la llamada Quinta disciplina que significa aprender de la misma experiencia institucional: "institución inteligente". Un indicador de avance está en las reuniones sistemáticas sobre la nueva ley procesal laboral o la ley procesal civil; que podría efectuar quienes capacitan en la Escuela y las Unidades; así como en los mejoramientos de los procesos de capacitación.

Re conceptualizar desde el diseño -para aquellos cursos presenciales obligatorios- las dinámicas educativas, para que por medios alternativos de sustitución de las clases presenciales, una persona no pierda su curso cuando la ausencia esté claramente justificada por razones laborales (juicio, audiencia, u otro). Es decir, se trata de prever la posibilidad extraordinaria de tener actividades complementarias sustitutivas de ausencias. Esto maximiza la inversión e impide interrumpir el proceso de capacitación por alguna situación laboral fuera de control del participante. Un indicador de avance sería la existencia de este tipo de actividad complementaria sustitutiva, en programas como el de Formación General Básica.

Por último, consideramos importante continuar y ampliar los esfuerzos para evaluar el impacto de los procesos de capacitación, tanto en la Escuela Judicial como en las Unidades de capacitación; a fin de determinar con mayor certeza el esfuerzo institucional en la

capacitación del personal y cómo coadyuva en el mejoramiento de sus labores y del servicio que presta el Poder Judicial. Igualmente ayudará a valorar los esfuerzos actuales y a promover nuevas ofertas y diseños de capacitación. Un indicador de avance será la evaluación de los cursos y luego los programas en cuanto a impacto sobre el mejoramiento de la labor personal y luego de la labor institucional.