

Modelo de calidad para la planificación de la formación en una escuela judicial

MARTHA ELIZABETH RODRÍGUEZ WAGNER*

1. ¿UN MODELO DE CALIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA ESCUELA JUDICIAL?

Los modelos de calidad, cuando éstos están referidos a la formación, deben considerar el proceso en el cual la misma se planifica dentro de la organización en la cual se desarrolla y el perfil de la persona que es destinataria de la formación que en ella se ofrece. Por ello, estos modelos deberían presumir de rasgos como la flexibilidad y tener un carácter orientador, sirviendo de punto de referencia para establecer el modo de gestionar la calidad y la mejora continua. Un modelo teórico debe responder a la filosofía de la organización y a las aspiraciones de la comunidad a la cual la organización sirve.

La comunidad a la que sirve una institución de formación judicial es, esencialmente, la de los jueces, si sólo dedican sus esfuerzos a ello y son organizaciones especializadas. Pero ello no ocurre así en esta realidad. Ya sea por la naturaleza de la formación, por cuestiones de recursos materiales y financieros, y hasta, a veces, por no tener claramente definidos los objetivos de una organización de este tipo y responder a normativas impuestas desde otros escenarios, esta clase de “centro educativo”, en su mayoría, dedica esfuerzos a otros destinatarios: formación de abogados defensores, inspectores judiciales, o miembros pertenecientes al Ministerio Público (o Ministerio Fiscal, como también suele denominárselo).

* Egresada del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana, con Licenciatura en Psicología y Máster en Administración de Recursos Humanos. Estudiante del programa de Doctorado en Calidad y Procesos de Innovación Educativa, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

2. SUPUESTOS EN TORNO A LA INSTITUCIÓN EN CUESTIÓN

- Las escuelas judiciales son instituciones adscritas a entidades jerarquizadas y, en la mayoría de los casos, entidades que obedecen a un estilo de funcionamiento burocratizado.
- El proceso de planificación que se desarrolla en la institución y su cotidianidad es lo que enmarca el modelo de calidad para la gestión que vaya a ser aplicado.
- Una característica de interés es que la organización en la cual observaríamos la aplicación de este modelo es una organización tradicional, reactiva; ésta es su forma de actuar ante los cambios.
- Al mismo tiempo, se trata de promover el cambio permanente. Bajo este interés, se intenta un “comportarse” como una institución de tipo privado, siendo en la realidad una institución de carácter público. Esto quiere decir que se trata de dar respuestas eficientes y efectivas a las necesidades de quienes son los usuarios de la misma. Estas respuestas tratan de caracterizarse por ser rápidas y adecuadas a las necesidades, implicando a una buena parte, si no a toda la institución en ellas, procurando que todos estén informados de lo que ocurre, tanto interna como externamente. Este “comportamiento”, se podría decir que es fluctuante, no permanente y que se mantiene sólo en parte de los procesos en los que fluye la institución. Es como si se tratara de mantener el equilibrio entre momentos de cambio y movimiento constante respecto de otros momentos de tranquilidad y reflexión, siendo estos últimos los menos frecuentes. Siendo esto último también una característica importante de la cultura organizacional.
- La aprobación, validación de los planes y de las actividades formativas, de tipo formal o no-formal, desarrolladas en este entorno de “escuela judicial” o de “centro de formación judicial” regularmente (por no decir siempre) se efectúa por mecanismos de vinculación con el organismo al que se encuentran adscritas o del que dependen por cuestiones administrativas y presupuestarias. Estos organismos son las Supremas Cortes de Justicia (en América Latina), o el Consejo General de Justicia (como ocurre en España),

o del Ministerio de Justicia (como es el caso de la École Nationale de la Magistrature de Francia).

3. MODELO DE CALIDAD PARA LA GESTIÓN EN UNA ESCUELA JUDICIAL. ESPECIFICACIÓN DE CADA ELEMENTO

El modelo que se ha propuesto no es estrictamente respondiente al modelo ISD (*Instructional System Design*) o Sistema de Diseño Instruccional;¹ podría quizás considerarse una combinación o un desdoble del mismo que emerge de la puesta en práctica, pues también está conformado por otros aspectos que no pertenecen al modelo original y que han ido integrándose a medida que se ven como necesarios o complementarios a las prácticas precedentes. Y en efecto ocurre que el modelo va dando respuestas al proceso de gestión institucional (o se convierte en su referente principal), hasta donde la cotidianidad se lo permite.

Motivo por el cual el modelo meramente tradicional puede ir modificándose es que no responde del todo a la realidad institucional. La misma se torna cada vez más exigente en cuanto a dar respuestas más eficientes al entorno al que da servicio, y el modelo tradicional, si se utiliza como tal, es un marco muy rígido. También la organización pretende atender a los resultados de su labor principal que es el desarrollo de actividades para la formación, por lo cual el modelo también debe procurar dar espacios a estas cuestiones.

a) **ELEMENTOS QUE FORMAN EL MODELO PROPUESTO**

El modelo que se expone ya tiene elementos en funcionamiento y se han añadido otros pertenecientes a lo cultural, dado que se tiene claro que la cultura hace influencia directa en la forma de gestionar una organización y la hace diferente frente a otras instituciones similares.² Bá-

¹ El modelo ISD, denominado como tradicional, creado a partir de Dick y Carey, 1978, se fundamenta en cuatro etapas: identificación de necesidades de cualificación, diseño de contenidos formativos y programación de las actividades formativas, ejecución, control y evaluación de estas actividades, y análisis del impacto de las mismas en la mejora de la organización y desarrollo de los empleados. Este modelo ha ido sufriendo modificaciones con respecto al original, con una última edición referenciada en 2001 [López, 2005: 49].

² Hablar de cultura organizacional es reconocer que en el interior de cada centro existen una estructura organizacional, formas de interrelación, prácticas de actuación y sis-

MODELO DE CALIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN UNA ESCUELA JUDICIAL

MARTHA ELIZABETH RODRÍGUEZ WAGNER

sicamente, el modelo va en consonancia con un tipo de planificación reactiva y rígida, pero ¿se podría trabajar de otra forma, considerando las limitaciones presupuestarias de la administración pública?, o ¿las limitaciones presupuestarias podrían dar entrada a otro tipo de planificación?

- *Elaboración de perfil*: es una descripción de perfil del destinatario de la formación. Este elemento determina a quién se le está dirigiendo la formación. Se toma en cuenta la función a partir del puesto de trabajo que se ocupa. A partir de identificar la función (que puede ser tomada de un perfil de puesto o de una ley o proyecto de ley), se inicia un proceso de revisión, con un conjunto de expertos previamente seleccionados, en el cual se determina:

- Qué conocimientos debe tener.
- Qué habilidades debe desarrollar.
- Qué actitudes debe mantener y animar.

Este perfil es situado en el “debe ser” intentando mantener la visión futura de la formación, es decir, el perfil es visto como un referente de necesidades a corto, mediano y largo plazo.

- *Detección de necesidades formativas*: sirve de complemento al anterior. Se sirve de una recogida de datos por parte de los destinatarios de la formación, el público objetivo de la institución. Esta recogida de datos se hace periódicamente obteniendo referencias directas de hacia qué necesidades debe dirigirse la formación, qué contenidos priorizar y a qué prácticas asociadas a la función a desempeñar en el momento que se realiza el estudio se les está dando importancia por parte de los destinatarios.
- *Plan de formación*: se trabaja la planificación curricular de un año de la institución. Qué áreas de la institución estarán relacionadas y en qué medida. Se determina cuáles son proyectos a desarrollar y cuáles son actividades a retomar, posibles cambios en las mismas. Modalidades formativas a ser utilizadas. Plan de presupuesto a ser ejecutado.

temas de creencias, tradiciones, valores y símbolos que conforman una manera de hacer, una realidad de significados peculiares e idiosincrásicos [Gairín, J. (coord.), 2003: 230].

- *Selección de expertos*: se les llama expertos tanto a los autores como a los docentes que serán quienes lleven a su cargo, por una parte, el encargo de elaborar contenidos y, por la otra, de impartirlos. En el proceso de *elaboración de materiales educativos*, éstos serían revisados en cuanto a su adecuación a las necesidades detectadas. Los docentes seleccionados pasan a cursos de formación, en los que se elaboran tanto contenidos a ser tratados como estrategias metodológicas.
- *Diseño y desarrollo de la formación*: se ejecuta la actividad por los docentes seleccionados. Cada actividad es evaluada desde: el participante, éste evalúa la actividad y al docente; el docente, hace autoevaluación. Se lleva a cabo reunión de evaluación con personal de gestión, entre docentes y personal de gestión, entre la dirección y el personal de gestión.

b) OTROS ELEMENTOS A CONSIDERAR

Los mismos tienen que ver con la cultura de la organización y en ellos hacen influencia factores externos relacionados con los valores del sistema judicial, a los que la institución debe atender. Valores que pueden verse como necesidades formativas del sistema (proyectos de leyes o leyes aplicadas por el Poder Judicial, convirtiéndose en un contenido prioritario a ser desarrollado; marco jurídico que da personalidad a la institución, se convierte en un marco de referencia constante y abierto a los cambios que internamente lo afecten; por ejemplo, cambios en los imperativos estratégicos).

Elementos agregados a la cultura de la institución:

Autonomía curricular: autonomía académica³ hace referencia a que la creación de programa sea resultado de la institución; aunque ello pueda implicar colaboración externa, la misma es dueña del trabajo y del resultado. El *copyright* tiene que ser de la institución. Esta descentralización

³ Denominada como autonomía académica por Andrés Salcedo Velasco, magistrado del Poder Judicial español. Escuela Judicial de Barcelona, durante la celebración de una nueva edición del Aula Iberoamericana, en noviembre de 2006. La definición que se muestra a continuación también es suya.

MODELO DE CALIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN UNA ESCUELA JUDICIAL

MARTHA ELIZABETH RODRÍGUEZ WAGNER

otorga responsabilidades que deben ser asumidas con compromiso por parte de la institución y de todos aquellos que la conforman.

Vista por Gairín [1999:321] como contexto externo, éste puede ser categorizado por múltiples variables sociales, culturales, económicas y políticas que se interrelacionan activamente y evolucionan en el tiempo; lo cierto es que su acción sobre la institución⁴ se define en políticas y prácticas concretas.

- *Profesionalización*: tanto empleados vinculados directamente a las labores que giran entorno a la formación, desde el punto de vista de la gestión educativa, así como los docentes, deben estar formados en gestión de la formación judicial. Esta profesionalización influye en la autonomía académica.
- *Especialización*. “*Institución especializada*”: concentración de los esfuerzos de los conocimientos (del *know-how*) de la institución en un público homogéneo. Este público homogéneo sería perteneciente al sistema judicial, grupo conformado por: jueces y todas aquellas personas que conforman su equipo de trabajo, junto a sus correspondientes instituciones.

c) *ROL DE LA CULTURA*

En este modelo, la cultura fundamenta el modelo para la planificación y las acciones que la misma genera en el proceso que se desarrolla en cada una de las fases ya definidas.

La cultura organizacional es vista como:

- La cultura de las organizaciones es definida como “componente psicosocial, cohesionador, identificativo y diferenciador de las mismas, las cuales están sujetas a cambios permanentes en los demás parámetros que las definen y constituyen”. La cultura, como elemento conformador de la organización, la identifica y la distingue tanto a nivel externo como interno; es también un elemento dinámico, que cambia y se adapta en cada ciclo de la vida organizativa, aunque su cambio no se pueda producir instantáneamente.

⁴ N. del T.: En el texto original, el autor dice “escuela”; el cambio por la palabra institución lo hice yo.

te. Su rol es vital para entender los procesos de adaptación, de crisis y de cambio [ANECA, 1997:57].

- "...la cultura como una característica indefinida e inmanente de todo sistema social, que influye en el comportamiento organizacional como un poderoso factor de contingencia, que influye tanto en la estructura como en el funcionamiento de la organización, o determinante y condicionante en su funcionamiento".
- "La cultura, bajo una perspectiva de antropología cultural, es vista como un sistema de esquemas de comportamiento social que son transmitidos a lo largo del tiempo y que sirven para integrar las organizaciones en su entorno. *La armonía con el entorno en el que está inmersa la institución tiene lugar a través de una relación interactiva y dialéctica, es decir, el medio delimita y condiciona la configuración cultural de la institución, pero ésta, a su vez, influye en aquél*".
- A partir de Schein, es vista como: "un modelo de presunciones básicas -descubiertas, creadas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir para enfrentarse a dichos problemas".
- "...es el conjunto de creencias que se traducen en valores, símbolos, rituales y hábitos compartidos por los integrantes de la organización, los cuales determinan una identidad específica y diferencial tanto de cara a los propios miembros como respecto del entorno, en el cual la organización está inmersa".
- *La cultura, vista como una construcción entre elementos internos a la organización, como también elementos del entorno, o de la cultura en la cual la organización también puede estar incluida, como es el caso que se trata de construir aquí. El entorno o cultura a la cual pertenece una escuela judicial debe y puede considerarse como un entorno cada vez más inmerso en la organización. Esta cultura "exógena" no puede considerarse como tal, sino como parte intrínseca que cada vez más se difumina dentro de la misma, con la colaboración de quienes forman parte de la misma que, a la vez, entran y salen de la organización, de manera constante,*

MODELO DE CALIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN UNA ESCUELA JUDICIAL

MARTHA ELIZABETH RODRÍGUEZ WAGNER

que son los jueces, como personajes principales de esta construcción constante. Se convierten en clientes o destinatarios, luego pueden ser colaboradores o informadores... pueden jugar y tienen diferentes roles alrededor y dentro de la escuela judicial.

Se podría decir que la cultura judicial, en la que está inmersa una escuela judicial, es un *microcosmos*; tanto sus elementos inciden en ella, como viceversa. Esto es, si se habla del entorno y su incidencia en la cultura de una institución, y en el caso particular de una escuela judicial, se podría considerar la definición que se da de microcosmos, visto como un segundo nivel, que *"involucra a clientes, proveedores, competidores, y otros agentes; todas aquellas variables que inciden directamente en cambios inmediatos en el sistema de la institución y que, a su vez, la organización puede influir en ellos"*.

La cultura organizacional en una escuela judicial juega un rol político, pues a partir de ella se determinan las formas de participación de cada involucrado; es una jerarquía de comunicación y de relación entre los diferentes grupos de individuos que conviven en ella, que allí efectúan su labor. La cultura es un elemento para la negociación, pues establece las maneras de aceptación de intercambios desde el interior de la institución con sus colaboradores, siendo este círculo de colaboradores previamente establecido y muy cerrado.

Esto supone el saber que la cultura de una escuela judicial no sólo se reconoce en su interior, sino también desde la interrelación que extiende hacia otras entidades, y, así mismo, poder efectuar una caracterización de ella y, si se quiere, poder analizarla. Ello sin olvidar que la cultura de una escuela judicial podría ser el marco referencial para poder identificar elementos comunes entre las instituciones de este tipo y, a la vez, cada escuela judicial desenvuelve su propia cultura.

La cultura que se establezca internamente determinará el *cómo* y el *porqué* de las relaciones con el exterior de la institución; decidirá cuál es el discurso político al cual se adhiere la escuela y cuáles son sus compromisos con quienes establece vínculos, acuerdos, convenios y relaciones.

Como toda institución, también establece sus valores, y los mismos sirven de fundamento para el comportamiento organizacional y la puesta en marcha, en términos de estrategias permitidas, de los imperativos estratégicos y hasta la vigencia y validez de los mismos.

4. ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA SU PUESTA EN PRÁCTICA

Por un lado, se hace necesario considerar que para la aplicación de estrategias de acción adecuadas hay que conocer la naturaleza de la institución [Gairín, 2003:31]; sin este conocimiento previo, las estrategias y acciones que en torno a ellas se emprenden carecen de total fundamentación para la institución en la cual se desarrollarían, vistas como “situaciones extrañas”, no validadas en y por la cultura de la misma. La estrategia de una organización viene definida por la conjunción de una situación “interna”, es decir, puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional y de sus competencias, y de otra “externa”, o conjunto de oportunidades y amenazas que provienen del entorno. El éxito de una estrategia está condicionado por el grado de congruencia con la cultura organizacional, aunque muchas veces, al formular una estrategia, se presenta la disyuntiva de realizar o no un cambio cultural [AECA, 1997:23]. Cuando una organización modifica su formulación estratégica, de una forma importante, generalmente suele implicar un cambio cultural [AECA, 1997:24]. Además, una estrategia que tenga objetivos a largo plazo entra dentro de la serie de factores que determinan la predisposición al cambio de una organización; estarían dirigidos a potenciar el crecimiento, la mejora de la calidad, la innovación y el liderazgo. Por tanto, lo primero a tener en cuenta para la puesta en práctica del modelo propuesto (como estrategia de cambio organizacional) es considerar la cultura organizacional de la escuela judicial y el rol de la misma en el desenvolvimiento cotidiano y a largo plazo de la misma.

Por otra parte, la formación continua de quienes conforman la escuela judicial puede ser propuesta para la concreción del modelo de calidad. Es importante ya que se hace necesario, viendo la formación como un elemento que colabora con que “las personas compartan una visión y generen actitudes positivas y de compromiso hacia sus tareas” [Tomás, p. 256, en Gairín y Armengol, 2003].

Las estrategias que se proponen actúan como acciones que colaboran con la vinculación de una fase a otra y ayudan a mantener cierto orden en las mismas. Veamos:

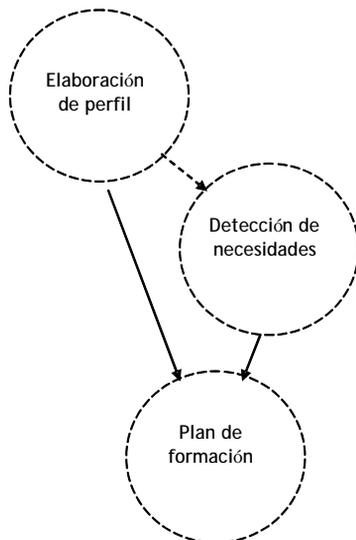
- Elaboración de perfil. Detección de necesidades. Plan de formación:
 - Para iniciar, el modelo propone efectuar la elaboración de un perfil. Dicho perfil se construye gracias a la colaboración de un

MODELO DE CALIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN UNA ESCUELA JUDICIAL

MARTHA ELIZABETH RODRÍGUEZ WAGNER

grupo de expertos invitados por la institución a participar de este ejercicio. Estos expertos, previamente escogidos por la institución, son considerados con la experticia suficiente y adecuada para llevar a cabo este tipo de ejercicio y obtener como resultado el perfil deseado.

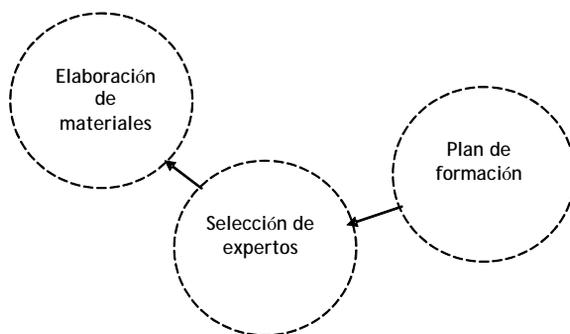
- En base a este perfil, la institución puede generar una priorización de objetivos y de contenidos a proponer para la preparación del plan formativo. A este perfil, producto de esta reunión de expertos, se une un ejercicio de detección de necesidades, llevado a cabo con todos los destinatarios de la formación. Este ejercicio permite a la institución recoger de parte de sus “clientes” qué observan ellos que necesitan para su formación, qué perciben que les hace falta para su desempeño y qué consideran que la institución puede preparar para ellos como actividades formativas.



- Elaboración de perfil. Detección de necesidades. Plan de formación. Selección de expertos. Elaboración de materiales:
 - Al momento de iniciar la elaboración del plan de formación, la institución inicia un proceso “interno”, pues tanto el perfil resultante y la detección de necesidades realizada podrán y deberán

ser revisados por la institución y determinar qué necesidades van a satisfacer. Qué objetivos y contenidos podrán ser trabajados con los recursos con los que cuenta. Y cómo dará respuesta a los que en ese momento no está preparada para ejecutar. Estas limitaciones podrían venir relacionadas con recursos materiales y/o académicos. La selección de expertos es también un ejercicio que se lleva a cabo, inicialmente, a lo interno de la institución, pues se tendría que especificar qué condiciones cubrirían esos expertos. Condiciones en cuanto a: preparación académica, experiencia docente, puesto de trabajo que ocupa en el sistema judicial, experticia en el área en la que funcionaría como docente. En ello se propone trabajar un proceso de empleo, a fin de identificar y seleccionar a los candidatos idóneos para cumplir con las especificaciones que previamente la institución habría establecido.

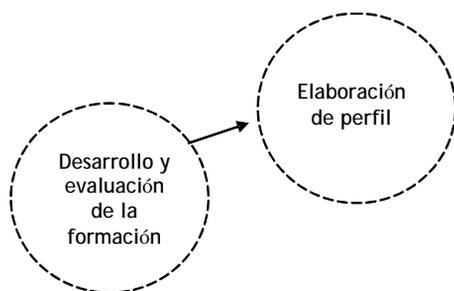
- Se les denomina expertos, en esta fase, a quienes participarían dentro de las actividades formativas como: coordinadores por área judicial (esto es, según las jurisdicciones por las que se planificarían actividades formativas, habría un coordinador para actividades formativas dirigidas a destinatarios pertenecientes a la jurisdicción penal, otro a la civil, y así por cada jurisdicción y actividades formativas específicamente dirigidas a la misma) y docentes. Estos docentes también serían escogidos, en su mayoría, considerando la jurisdicción o área de experiencia judicial. En algunos casos, y esto por los objetivos y contenidos a ser trabajados, otra condición sería sus conocimientos con respecto a los mismos. Bajo esta denominación también se tiene a los autores de materiales didácticos.



MODELO DE CALIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN UNA ESCUELA JUDICIAL

MARTHA ELIZABETH RODRÍGUEZ WAGNER

- Los autores trabajarían en equipo con los coordinadores y docentes en la elaboración de los materiales educativos. Se ha vuelto habitual, en la práctica, el que estos autores no sólo sean locales o nacionales, sino que se comparta el trabajo con expertos internacionales, lógicamente pertenecientes al sistema judicial, los cuales aportan sus conocimientos y experiencias desde otras latitudes, pudiéndose trabajar, bajo la figura del “Derecho Comparado”, objetivos y contenidos de interés para los destinatarios de la formación.
 - Al obtener quiénes serán esos expertos que acompañarían y compondrían la acción formativa, con ellos, en conjunción con personal técnico de la institución, se elaborarían los programas por cada actividad que la Escuela ha propuesto en su “Plan de Formación”. Este equipo de personas tendrían a su cargo este resultado, el cual luego sería también validado y aprobado por los mecanismos ya previamente citados.
- Elaboración de perfil. Detección de necesidades. Plan de formación. Selección de expertos. Elaboración de materiales. Desarrollo y evaluación de la formación:



- El desarrollo de la formación arrastra consigo procesos de solicitudes de inscripción en las actividades programadas, de registro de asistencia, elaboración de certificados, preparación de espacios (aulas) y de medios y recursos tecnológicos; así también de preparación de los docentes para su adecuado desenvolvimiento en el aula. Por mediación del organismo al que está adscrita la institución, puede solicitar la movilización desde sus

lugares de trabajo de cierta cantidad de jueces periódicamente para su formación continua, tratando que ello a la vez no conduzca a que se interrumpan sus labores.

- El proceso de evaluación de las actividades formativas que debería seguirse podría incluir la valoración del desenvolvimiento del docente, de la actividad en sí misma, de la coordinación efectuada por la institución para su consecución y una valoración de los procesos (de las fases del modelo como punto de moderación y guía) desarrollados para la gestión de la formación.

5. APORTACIONES EN TÉRMINO DE CALIDAD

Con el modelo de gestión se hace el ejercicio de desarrollar un plan de formación en el cual se integren las necesidades presentes de los destinatarios y el “deber ser”. Este plan de formación trata de ser coherente con estas necesidades y trata de mostrar unos objetivos de trabajo para la institución que sean claros, que consideren la labor a desarrollar por cada área institucional, es decir, en su construcción se implica a todo el colectivo que esté involucrado.

En el trabajo interno, se implanta el trabajo en equipo; con ello se colabora con el desarrollo de la calidad en las acciones formativas planeadas y a punto de ser gestionadas. Se da importancia al resultado, al momento de llevar a cabo la evaluación de cada actividad formativa desarrollada al recoger no sólo la percepción de cómo ésta se gestionó, sino también el desenvolvimiento del docente, de los contenidos trabajados, y en ello se obtendrían nuevas necesidades a ser consideradas para planes inmediatos o futuros.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ PÉREZ, Terenciano, “La escuela judicial”, en *Revista Jurídica de Catalunya*, nro. 2, 2002, pp. 293-298.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, *Cultura y cambio organizacional*, Madrid, Ortega Ediciones Gráficas, 1997.

DÍEZ-PICAZO GIMÉNEZ, Luis María, “El sistema francés de acceso a la judicatura. Selección y formación judicial”, en *Manuales de Formación Continuada*, nro. 13, 2001, p. 3.

MODELO DE CALIDAD PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN UNA ESCUELA JUDICIAL

MARTHA ELIZABETH RODRÍGUEZ WAGNER

Fundación para la Formación Continua, *Calidad e innovación en la formación continua*, Madrid, 2000.

GAIRÍN, Joaquín y Carme ARMENGOL (coords.), *Estrategias de formación para el cambio organizacional*, # de edición, Barcelona, Cisspraxis, 2003.

LÓPEZ CAMPS, Jordi, *Planificar la formación con calidad*, Madrid, Cisspraxis, 2005, 495 p., ISBN: 84-7197-843-1.

RODRÍGUEZ, Graciela, *Cultura, organización y derecho: la formación de los jueces en España* (trabajo de investigación), Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Ciencia Política y Derecho Público, 2001.