

INTRODUCCIÓN

Tal y como fuera resuelto por la Junta Directiva en su reunión de fecha ocho de mayo de dos mil quince, se da inicio al PLAN DE ACCION PARA LA CONCRECIÓN DEL CURRÍCULO DE REFLEJAR, en el entendimiento de que el Instituto deberá contar con una propuesta curricular que, basada en los requerimientos de las Escuelas que lo integran y en el conocimiento del contexto, la observación de la realidad, la autoevaluación y la planificación conjunta, brinde respuesta a las necesidades de formación, capacitación y perfeccionamiento, en esta primera etapa, de los jueces de las escuelas miembro.



Específicamente establece el Reglamento del Instituto en sus Arts. 6 y 9 que serán sus objetivos, entre otros, promover la capacitación de magistrados, diseñar las medidas de gestión necesarias, reafirmar el federalismo argentino, supervisar las acciones programadas y medir los resultados. Establece además como derecho de sus integrantes el de participar de las actividades de capacitación que organice REFLEJAR.

Debe resaltarse que las escuelas judiciales han venido realizando importantes e invaluable esfuerzos en materia de formación y capacitación de los magistrados, funcionarios y empleados integrantes de los poderes judiciales a que pertenecen, y contribuyendo, además, al fortalecimiento del Instituto. En este sentido, debe hacerse especial resalto de un párrafo del documento de Aporte a la Construcción de la Matriz de Análisis Referida al Eje Temático N°2: Implementación del Paradigma Curricular en la RIAEJ, enviado oportunamente desde el Instituto a la Red y que cito: *“no podemos dejar de resaltar el esfuerzo que realizan los jueces de las escuelas miembro al procurar trabajar juntos, todos ellos, en un clima de respeto de las diferencias regionales y socio-culturales”*.

REAFIRMACIÓN DE LA VISION Y MISIÓN INSTITUCIONAL.

Es necesario, como punto de partida para el desarrollo del plan de acción, reafirmar los conceptos de visión e misión del Instituto, al decir que son:

- Su Visión: posibilitar el intercambio de conocimiento y experiencias entre las escuelas judiciales argentinas, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación
- Su Misión: generar un espacio que permita el fortalecimiento de las escuelas judiciales, contribuyendo a

Inicio: Junio 2015

Aprobado en Reunión de Junta Directiva de fecha 24/09/2015

edición: Analía E. Pérez - San Juan

brindar un mejor servicio de justicia y a consolidar el estado de derecho, con un impacto directo en la confianza de los ciudadanos en el sistema judicial, favoreciendo la cohesión social

REAFIRMACIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES

Entendiendo como tales a los de cooperación, colaboración, confianza servicio, igualdad y respeto.

REAFIRMACIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Contemplados en los arts. 5 y 6 del Reglamento:

- Su objetivo general: REFLEJAR tiene el objetivo general de posibilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre las escuelas judiciales argentinas mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Sus objetivos específicos: a) Promover la capacitación de magistrados, funcionarios y agentes judiciales, generando vías de motivación. b) Establecer un esquema de comunicación efectivo entre las escuelas judiciales que integran el Instituto. c) Reafirmar el federalismo argentino y promover la cooperación internacional. d) Establecer relaciones con la RIAEJ, la REJEM, y con las Escuelas Judiciales de España, Francia y de otros países que tengan objetivos comunes. e) Diseñar medidas de gestión para el eficaz funcionamiento del Instituto. f) Supervisar las acciones programadas y medir los resultados obtenidos.

EL JUEZ, DESTINATARIO Y MOTOR DE LA CAPACITACION

Comenzamos este documento haciendo referencia a la particular impronta del Instituto, como integrador de escuelas judiciales que trabajan aunadas pero respondiendo a sus diferencias jurisdiccionales, legislativas, regionales y socio-culturales. Esta peculiaridad es comprensiva del aspecto macro de REFLEJAR, en tanto debe, para cumplir con la función institucional que le asignó la Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de la República Argentina y Ciudad Autónoma de Buenos Aires -Ju.Fe.Jus-, respetar y dar respuesta formativa a la singularidad federal de cada uno de los poderes judiciales que la integran.

Las preguntas que surgen entonces son ¿En qué formar, desde el Instituto, al juez de cada provincia argentina? ¿Respecto de qué materia puede REFLEJAR contribuir a la formación y perfeccionamiento de jueces y juezas? ¿Cómo deberá hacerlo

de modo que no interfiera en las actividades propias y autónomas de las escuelas judiciales que lo integran?

LAS LLAMADAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y LAS COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DEL JUEZ

Como punto de partida interesante surge el concepto de **competencia transversal**, entendida como aquella que sirve para todos los integrantes de la organización –en nuestro caso jueces y juezas-. Son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de ellos y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Es el conjunto de capacidades de Jueces y Juezas que no se consideran técnicas, y que pueden ser útiles y necesarias, de ahí su transversalidad. El trabajo en equipo, la comunicación, la planificación y organización del trabajo, el aprendizaje permanente, son algunas competencias transversales.

Su incorporación tiene significación relevante: planificar actividades de capacitación, formación o perfeccionamiento respecto de ellas comprende al universo de jueces y juezas de Argentina.²

Por otro lado, no se puede obviar que la labor del Juez no se agota en la resolución del conflicto en su faz procesal, sino que comprende una multiplicidad de funciones administrativas que hacen a la mejor gestión de su oficina, de su tiempo y de su trabajo.

Se pueden conceptualizar las competencias transversales como aquellas que desde una visión organizacional, son esenciales para transformar conocimiento en comportamiento.

a. Las *competencias transversales instrumentales*, comprensivas de la capacidad de análisis y síntesis, de organizar y planificar, la comunicación oral y escrita, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

b. Las *competencias transversales interpersonales*, como el trabajo en equipo, capacidad de trabajo en equipos interdisciplinarios, apreciación de la diversidad y multiculturalidad,

2 Con motivo de la participación que REFLEJAR tiene asignada en el Plan de Acción 2013-2015 de la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales, específicamente en el Eje Temático N° 2 “Implementación del Paradigma Curricular en la RIAEJ”, la Junta Directiva aprobó un trabajo de investigación respecto de esta temática: es oportuno y conveniente que el mismo sea transferido en este trabajo.

habilidad de trabajo en un contexto internacional, compromiso ético.

c. Las *competencias transversales sistémicas*, que abarcan creatividad, diseño y gestión de proyectos, espíritu emprendedor, preocupación por la calidad, orientación al logro, capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones.

d. Las *competencias sociales*, entendidas como aquellas que responden a la integración fluida del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica: cooperación, solidaridad, altruismo, movilización del compromiso individual, movilizar la organización, espíritu de equipo.

Traducidas en acciones, ellas serían:

- Conocer la realidad, interpretar la actualidad y aprender a trabajar en situaciones cambiantes.
- Anticiparse a futuros escenarios, con iniciativa y espíritu emprendedor.
- Ser capaz de enfrentar y resolver crisis, con capacidad negociadora.
- Actuar con decisión y determinación. Pero también con moderación y espíritu conciliador.
- Trazar bases mínimas y estándares cuantitativos/cualitativos en el desarrollo de las tareas, aplicando criterios de eficiencia, eficacia y calidad.
- Alcanzar los objetivos organizacionales, intentando obtener los mejores resultados mediante la formación continua, la aplicación de nuevas prácticas y TIC's.
- Promover el trabajo en equipo, de carácter interdisciplinario o en contexto internacional, apoyando y colaborando en las acciones de otros y complementando habilidades.
- Reconocer la diversidad y la multiculturalidad.
- Reconocer la necesidad de nuevos conocimientos y buscar la forma de adquirirlos, solicitando la información / formación que se requiere para desempeñar sus funciones.
- Gestionar la información transmitiéndola y compartiéndola con los integrantes de la organización.
- Re-pensar los modos de compartir la información y el conocimiento, generando propuestas de mejora.

Continuemos con las denominadas competencias administrativas o no jurídicas, esto es, aquellas que son necesarias a fin de un óptimo ejercicio de la función jurisdiccional:

- La formación en liderazgo situacional o transformacional, donde impera un enfoque activo, de entusiasmo, de

innovación, capaz de concebir una visión y promoverla, aún a pesar de la resistencia.

- Adquirir capacidades asertivas en la comunicación a través del aprendizaje de diversas estrategias, logrando expresarse de manera directa, concisa y equilibrada.
- Cultivar la capacidad de una red activa de relaciones sólidas en la oficina judicial a través de un aprendizaje en el entendimiento, respeto mutuo y manejo del conflicto.
- Conocer las fortalezas y limitaciones en el cumplimiento de los objetivos de la labor jurisdiccional y establecer las prioridades y metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de las decisiones judiciales.
- Incorporar una capacitación focalizada en el uso de estadísticas, sistemas de medición de resultados, indicadores de seguimiento y control, a fin de permitir la adopción de decisiones eficientes y eficaces para alcanzar los objetivos.
- Aprender e internalizar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) y de herramientas tecnológicas de gestión, a fin de superar la brecha digital, elevar la capacitación tecnológica y obtener mejores resultados en eficacia, rapidez y calidad en el servicio de justicia.
- Incorporar técnicas y herramientas que permitan al juez-decisor encontrar un equilibrio entre prioridades laborales y personales, dominar las relaciones interpersonales, ser flexible, capaz de aprender y actualizarse permanentemente, y mantenerse integrado en la comunidad para la que trabaja.

Traducidas en acciones serían:

- tener en cuenta el contexto laboral en su conjunto, ajustando y adaptando su conducta a las distintas situaciones que se plantean en el entorno,
- dirigir las tareas y apoyar a sus colaboradores, fomentando la participación, cohesión, motivación y compromiso de los miembros del equipo,
- ser capaz de comunicarse naturalmente, con absoluta convicción, sin alteraciones o variaciones, en el lugar y tiempo oportuno y de una manera adecuada y de respeto al receptor,
- fijar las estrategias, procedimientos y metodologías que deben ser seguidas por el equipo de trabajo, coordinando el desarrollo de las actividades de manera armónica,
- generar protocolos o manuales de actuación como acciones operativas para atender la demanda del servicio,
- ejecutar cambios en los procesos de trabajo, reasignando tareas, fijando nuevos roles, detectar y desarrollar nuevas competencias necesarias en aras del mejoramiento del

- servicio de justicia y en consonancia con la misión y visión estratégica de la organización,
- adquirir nuevos saberes, habilidades y actitudes, por ser el Juez quien deberá liderar el cambio tecnológico,
 - adaptarse a las nuevas realidades y desarrollar las competencias digitales necesarias para la des-papelización de la oficina judicial,
 - encarar los procesos de capacitación en forma coordinada con las Escuelas o Centros de Formación Judicial de su jurisdicción.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y PERFIL DEL JUEZ.

Hoy en día las organizaciones - nuestras instituciones-, se desarrollan en un entorno por demás dinámico y cambiante con desafíos a corto y mediano plazo que exigen la toma de decisiones al instante, en muchos casos en escenarios inestables que demandan construcción de consensos interdisciplinarios, soluciones conjuntas y un trabajo mancomunado de todos los integrantes de la organización

Esta realidad que viven las organizaciones en el mundo de hoy, también la visualizan y experimentan los sistemas de administración de justicia, lo que lleva a requerir el ejercicio de liderazgos situacionales o estratégicos, a fin de dar respuesta rápida, eficiente y adecuada a las exigencias y complejidades diarias, fundamentalmente permitiendo el desarrollo de una cultura organizacional que privilegie el éxito conjunto por sobre el lucimiento personal, promoviendo el desarrollo de liderazgos participativos y construcciones a partir del esfuerzo conjunto y trabajo en equipo.

Desde el punto de vista metodológico, Rodolfo Vigo sitúa a la capacitación judicial dentro del espectro de la ética judicial, señalando que al juez se le ha asignado la función de 'decir el derecho' en cada caso, pero para cumplirla acabadamente se requiere estar atento a los cambios que se van generando en el mismo. Esa capacitación incluye no sólo el conocimiento de lo propiamente jurídico, sino también de las habilidades indispensables para cumplir su servicio como -en la medida necesaria- la de aquellos saberes no jurídicos implicados en el mismo.

Es desde esa perspectiva, que nace la importancia de dar valor y desarrollar competencias y habilidades transversales o no jurídicas.

Un rasgo indudable de esta nueva era es la importancia sin precedentes que adquiere el saber científico tecnológico. El nuevo paradigma implica cambiar básicamente la ecuación

conocimiento - saberes para pasar al desarrollo de las competencias.

El abordaje de estas competencias debe comenzar por la competencia en el manejo personal; esto es, que primero el juez debe conocerse, identificar sus fortalezas y sus necesidades de desarrollo. Ello permitirá contribuir a tener una ventaja crucial para apreciar el funcionamiento de la organización a su cargo y cuál es su función en ella. Además de incorporar técnicas y herramientas que permitan al juez-decisor encontrar un equilibrio entre prioridades laborales y personales, dominar las relaciones interpersonales, ser flexible, capaz de aprender y actualizarse permanentemente, y mantenerse integrado en la comunidad para la que trabaja.

Luego, se requiere la formación en liderazgo situacional o transformacional, que se compone de cuatro elementos:

1.- el carisma: transmite convicción, expresa confianza, toma posición en cuestiones difíciles, manifiesta sus valores, destaca el compromiso. Despierta orgullo y lealtad.

2.-la motivación. Formula una visión atractiva del futuro, reta a sus colaboradores, transmite confianza y entusiasmo.

3.-el estímulo intelectual: cuestiona las ideas establecidas, sugiere nuevas formas de pensar y de hacer las cosas, y anima a expresar las propias ideas.

4.-la consideración hacia el otro. Trata a los demás teniendo en cuenta sus necesidades, aspiraciones, habilidades, promueve el desarrollo personal, aconseja, enseña y entrena.

El juez -líder transformador muestra el camino, alinea, motiva e inspira; transforma la organización judicial: cambia la cultura, los valores, la estructura, los sistemas; moviliza las motivaciones.

Es decir, impera un enfoque activo, de entusiasmo, de innovación, capaz de concebir una visión y promoverla, aún a pesar de la resistencia.

Competencia en la comunicación es un proceso dinámico, que comprende recibir mensajes de los demás y transmitírselos, supone escuchar, observar el lenguaje corporal y advertir las claves sutiles, informar, fomentar canales abiertos y negociar con los demás. Esta competencia es la que permite dirigir a los demás, a partir de la comprensión y adquisición de capacidades asertivas en la comunicación, a través del aprendizaje de diversas estrategias, logrando expresarse de manera directa, concisa y equilibrada.

Competencia en la acción estratégica supone vincular las mejores prácticas de la administración de justicia con ideas

creativas que se traduzcan en objetivos claros y acciones prácticas y eficaces. Conocer las fortalezas y limitaciones en el cumplimiento de los objetivos de la labor jurisdiccional y establecer las prioridades y metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de las decisiones judiciales. Incorporar una capacitación focalizada en el uso de las estadísticas, sistemas de medición de resultados, indicadores de seguimiento y control a fin de permitir la adopción de decisiones eficientes y eficaces para alcanzar los objetivos de gestión

EL JUEZ FORMADOR

El juez- líder debe apelar a su función de formador- educador- instructor, es decir, debe realizar una serie de tareas encaminadas a la formación del personal jurisdiccional, (sea en calidad de capacitación o de actualización), debe estar calificado para llevar a cabo los procesos que hacen posible el desarrollo de la acción formativa: análisis de necesidades, programación, diseño y elaboración de medios, ejecución propiamente dicha, evaluación y seguimiento.

El instructor requiere una formación, metodológicamente planeada, en la que por él mismo logre identificar sus habilidades pedagógicas y didácticas, con la finalidad de desarrollarlas y fomentarlas; así como reconocer sus carencias para aprender nuevos elementos educativos que le permitan realizar actividades docentes de calidad.

En la sociedad del conocimiento y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), es central y prioritario el desarrollo de la competencia técnica y tecnológica por parte de todos los operadores judiciales. Esto implica aprender e internalizar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y de herramientas tecnológicas de gestión, a fin de superar la brecha digital, elevar la capacitación tecnológica y obtener mejores resultados en eficacia, rapidez y calidad en el servicio de justicia.

La organización posmoderna se caracteriza por redes, alianzas, tareas y proyectos más que por papeles y responsabilidades relativamente estables que se asignan de acuerdo con funciones y departamentos y se regulan a través de la supervisión jerárquica.

EL JUEZ SOCIALMENTE RESPONSABLE

Sabemos que la responsabilidad social es una acción que se ejerce hacia dentro y hacia fuera de una organización. El Juez es un líder dentro de la organizaición y el liderazgo es una

responsabilidad, que se sustenta en una gran preparación técnica, una buena formación ética, un conocimiento especial de psicología, templanza y moderación en su carácter y seguridad en sí mismo, sus capacidades y aptitudes. Un buen líder no teme la competencia, busca colaboradores capaces, los estimula, los alienta, procura su formación constante, los critica y recibe sus críticas, fomenta sus iniciativas, se enorgullece de ellos, con lo cual se convierte en el artífice principal de la motivación.

Esto configura un juez con responsabilidad social. Director inmediato y no distante, que busca la verdad jurídica y que en temas de especial connotación social, no sólo aguarda la puntual satisfacción de las cargas probatorias dinámicas y de colaboración real de los interesados, sino que, además llega a comportarse como cabal investigador.

El juez está empujado a salir de su rol pasivo, y asumir de alguna manera, la responsabilidad por una relación docente entre el derecho y la vida, para adoptar un rol activo, de tutela preventiva, continua, eficaz, enérgica, anticipatoria, temprana, dinámica, rápida, flexible, vigorosa, colaborador, agente de cambio social

Dicha responsabilidad contribuye a forjar una sociedad ética, solidaria y democrática. La solidaridad es responsabilidad, y ésta se traduce en compromiso ético ante la historia. Una sociedad ética es una sociedad regida por la solidaridad. La solidaridad expresa la condición ética de la vida humana.

EL JUEZ COMUNICADOR

Es un nuevo perfil que los jueces necesariamente están llamados a ejercer. En la VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia celebrada en Santa Cruz de Tenerife, Canarias España en Mayo del 2001, uno de las áreas temáticas fue la de "Relación entre Medios de Comunicación y Poder Judicial". Allí se estableció que desde el punto de vista de las personas en general, la publicidad de la justicia constituye una garantía esencial del funcionamiento del Poder Judicial en una sociedad democrática. Cada día vemos cómo la prensa embate a los integrantes del Poder Judicial, y cuando se enciende la luz de la cámara algunos no cuentan con la preparación mínima para enfrentarse a los medios".

En el documento de sustentación de la VI Cumbre se dijo *"buena parte de los ingentes esfuerzos que los jueces despliegan en la aplicación del Derecho y la búsqueda de la justicia al conocer y resolver los casos concretos, se desvanecen en la vorágine de una opinión pública que,*

carente de una correcta orientación, desvirtúa la labor de las instancias judiciales."

Es necesario, y de hecho son el único espacio posible, que desde las Escuelas Judiciales -REFLEJAR- se brinde a los jueces el entrenamiento que les permita adquirir las competencias comunicacionales necesarias para informar sobre la actividad judicial: es el punto de inflexión necesario que permitirá el fortalecimiento de la institución judicial como pilar del sistema democrático, frente a la acción de los medios de comunicación como formadores de opinión y al creciente descreimiento social de la justicia.

EL JUEZ INVESTIGADOR

Debe resaltarse la importancia de la investigación desde dos aspectos, como una competencia: el juez que investiga. Y como herramienta de capacitación y formación del Juez.

Focalizaremos este apartado respecto de la importancia de la investigación como herramienta de capacitación y formación del juez, ya que nos parece conveniente por un lado demarcar a qué fines han de propender tales actividades y con qué alcances y por el otro, focalizar los distintos medios por los cuales se debe promover esta instancia de investigación en relación a la responsabilidad social, especialmente mediante el uso de las Tics, redes sociales, canales on line, etc.

- En cuanto a la finalidad y alcances, debe pensarse a la investigación como parte de la currícula de formación de los Jueces, no como una actividad de laboratorio, ni una propuesta con beneficios individuales sino de un verdadero proceso de autoformación que se concreta con la amalgama de los conocimientos aprehendidos en el ejercicio jurisdiccional y en el ámbito de las escuelas judiciales -Juez Investigador-, para finalizar en la socialización de esos aprendizajes en el marco de las competencias analizadas, a través de la formación de sus pares y otros operadores jurídicos -Juez Formador-.
- Para ello, es preciso incluir en la currícula diferentes pautas mínimas sobre las distintas estrategias metodológicas que van a ser necesarias a la hora de realizar la tarea de investigación. Al efecto enumeramos:
 - la cualitativa vinculada más bien a la tarea interpretativa y centrada en el descubrimiento de significados, motivos e intenciones como base de análisis, produciendo datos descriptivos donde todas las perspectivas son valiosas,
 - la cuantitativa, en tanto permite conocer la dimensión numérica de los fenómenos sociales,
 - y la de triangulación, que mezcla las anteriores en una especie de hibridación, enriqueciendo y

complementándolas, para finalmente fortalecer la mirada del investigador.

LA AUTONOMIA DE LAS ESCUELAS JUDICIALES

Redunda decir pero es bueno hacerlo, que en virtud de nuestro sistema federal de gobierno, los Poderes Judiciales Provinciales son autónomos e independientes respecto de su capacidad de generar sus propias estructuras de capacitación (centros y escuelas judiciales); son igualmente libres en su estructuración, regulación, conformación, metodología, alcance y diseño

Aún así todas ellas comparten objetivos comunes que, a través del Instituto se intentan identificar, a fin de consensuar, pautar y fijar estándares mínimos que permitan su excelencia.

Las dinámicas y resultados de cada escuela en cada Provincia son claramente diferentes y responden a las decisiones de cada Superior Tribunal Provincial. Del mismo modo la estructura del personal de los centros como así también la dimensión de los mismos.

Finalmente, subrayar que el desarrollo de este Plan de Acción 2015-2016 para la Concreción de la Currícula de REFLEJAR viene a complementar el trabajo que realizan las escuelas, con especial respeto a la actividad que ellas cumplen respondiendo a sus diferencias jurisdiccionales, regionales y socio-culturales, al intentar planificar y desarrollar actividades de capacitación, formación y perfeccionamiento que, desde el seno de REFLEJAR, integren las por ellas desarrolladas.

*COLABORACIÓN:
ESCUELAS Y CENTROS JUDICIALES DE LAS PROVINCIAS DE MENDOZA,
SANTIAGO DEL ESTERO, TIERRA DEL FUEGO, RIO NEGRO, MISIONES,
C.A.B.A., CHACO, CHUBUT, SAN LUIS, SALTA, CORRIENTES, LA PAMPA, SAN
JUAN*

FUENTES CONSULTADAS.

HERRÁN, A. DE LA, HASHIMOTO, E., Y MACHADO, E. (2005). INVESTIGAR EN EDUCACIÓN. FUNDAMENTOS, APLICACIÓN Y NUEVAS PERSPECTIVAS. MADRID: EDITORIAL DILEX (CAPÍTULO 11).
ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANA, AGUERRONDO, INÉS, EL NUEVO PARADIGMA DE EDUCACIÓN PARA EL SIGLO, VERSIÓN ELECTRÓNICA: WWW.CAMPUS-OEI.ORG/ADMINISTRACION/AGUERRONDO.HTM
PEYRANO, JORGE W., "EL PERFIL DESEABLE DEL JUEZ CIVIL DEL SIGLO XXI", JA, 2001. IV, FASCÍCULO N.2).
HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM, ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS, EDIT. THOMSON, COLOMBIA, 2002.
MARTHA ALLES. "SELECCIÓN POR COMPETENCIAS". GRANICA 2006.