

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST GRADO

**Diseño de un modelo de selección de magistrados del
poder judicial en base a competencias laborales**

TESIS

para obtener el grado académico de Magíster en Administración con mención
en Dirección de Recursos Humanos

AUTOR

Carlos Alberto Quispe Montesinos

Lima – Perú

2008

***A mi madre, por su inconmensurable amor de cada día,
A mi padre, por ser mi modelo como persona y profesional***

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE MAGISTRADOS DEL PODER JUDICIAL EN BASE A COMPETENCIAS LABORALES

INDICE

INDICE	I
RELACION DE CUADROS	IV
RELACION DE GRAFICOS	IV
INTRODUCCION	1

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.	Delimitación y definición del Problema	4
1.2.	Formulación del Problema	11
	1.2.1. Antecedentes del Problema	11
	1.2.2. Problema Principal	13
	1.2.3. Problemas Específicos	13
1.3.	Objetivos de la Investigación	13
	1.3.1. Objetivo General	13
	1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4.	Justificación de la Investigación	14
1.5.	Limitaciones de la investigación	16
1.6.	Hipótesis	17
	1.6.1. Hipótesis General	17
	1.6.2. Hipótesis Específicas	17
1.7.	Variables e Indicadores	18
	1.7.1 Variables Dependientes	18
	1.7.2. Variable Independiente	18
1.8.	Metodología	21
	1.8.1. Tipo de Investigación	21
	1.8.2. Diseño de la Investigación	21
	1.8.3. Población y Muestra	21
	1.8.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	22

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1.	Modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos	25
2.2.	Planeación de Recursos Humanos	26
2.3.	Competencias Laborales	28
2.4.	Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo	33
2.5.	Reclutamiento de Personal	36
2.6.	La Selección de Personal	41
	2.6.1. Evaluación del curriculum vitae u hoja de vida	42

2.6.2.	Entrevista de Selección	43
2.6.3.	Test Psicológicos	45
2.6.4.	Las Pruebas Profesionales	46
2.7.	La Selección de Personal en base al enfoque de competencias	47
2.8.	La Inducción	55
2.9.	Cultura organizacional basada en valores	57

CAPÍTULO III

EL PODER JUDICIAL Y LA SELECCIÓN DE MAGISTRADOS EN EL PERU

3.1.	El Poder Judicial Peruano	58
3.1.1.	Visión, Misión y Objetivos Estratégicos del Poder Judicial	60
3.2.	Los Modelos de Designación de Magistrados	62
3.3.	Modelo de Selección de Magistrados en el Perú	64
3.3.1.	Antecedentes	64
3.3.2.	El vigente modelo de Selección de Magistrados	65
3.3.2.1.	La naturaleza del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM)	66
3.3.2.2.	La composición del CNM	66
3.3.2.3.	El proceso de selección y nombramiento de Magistrados a cargo del CNM	69
3.3.3.	Los procesos de selección desarrollados por el CNM	83

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE MAGISTRADOS JUDICIALES EN BASE A COMPETENCIAS LABORALES

4.1.	Aspectos críticos en el Sistema actual de Selección de Magistrados a través del CNM	85
4.2.	Aspectos y criterios de evaluación en los Procesos de Selección de Magistrados	89
4.3.	Diseño del Modelo	102
4.3.1.	Características y principios directrices del Modelo propuesto	102
4.3.2.	Los Valores	103
4.3.3.	Determinación de Competencias en función a las cuales debe efectuarse la Selección de Magistrados	106
4.3.3.1.	El análisis del puesto	106
4.3.3.2.	Competencias Genéricas	113
4.3.3.3.	Competencias Específicas	115
4.4.	Perfil de Magistrado en Base a Competencias Laborales	119

4.5.	Proceso y mecanismos de Selección	123
4.5.1.	Sensibilización en las Universidades	123
4.5.2.	Mejora de la imagen institucional del Poder Judicial	125
4.5.3.	El Reclutamiento	126
4.5.4.	El Proceso de Selección	129
4.5.4.1.	La convocatoria	129
4.5.4.2.	Los Requisitos	131
4.5.4.3.	La inscripción en el concurso	132
4.5.5.	El Examen Escrito	132
4.5.5.1.	La oportunidad de rendimiento de la evaluación Escrita	132
4.5.5.2.	El contenido de la evaluación escrita	133
4.5.6.	La Evaluación curricular	134
4.5.7.	El Programa de Formación de Aspirantes a la Magistratura	137
4.5.7.1.	El contenido	137
4.5.7.2.	La metodología	137
4.5.7.3.	La Duración	138
4.5.7.4.	La Evaluación	138
4.5.8.	La entrevista personal	139
4.5.9.	El Nombramiento	141
4.5.10.	La fase de inducción	142
4.6.	Dificultades para la implementación del modelo propuesto	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		150
BIBLIOGRAFIA		153
ANEXOS		159
Anexo N° 1	Procesos de Ratificación de Magistrados	
Anexo N° 2	Procesos de Destitución de Magistrados	
Anexo N° 3	Resolución del CNM N° 253-2007-CNM Reglamento vigente de Concursos para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales	

RELACIÓN DE CUADROS

Cuadro N° 1	Porcentaje de aprobación ciudadana del Poder Judicial: Encuestadoras Apoyo e Imasen	4
Cuadro N° 2	Porcentaje de aprobación ciudadana del Poder Judicial: Centro de Estudios de Justicia de las Américas	4
Cuadro N° 3	Matriz de Consistencia	19
Cuadro N° 4	Requisitos Sustanciales para ser nombrado Magistrado del Poder Judicial	72
Cuadro N° 5	Requisitos de orden formal	73
Cuadro N° 6	Puntajes mínimos aprobatorios para la etapa de evaluación curricular	75
Cuadro N° 7	Pesos por nivel de la Magistratura y etapas del proceso de Selección	76
Cuadro N° 8	Puntajes máximos por criterios de Selección de Magistrados	78
Cuadro N° 9	Programas de Formación para Aspirantes a cargo de la AMAG	81
Cuadro N° 10	Programas de Capacitación para el Ascenso a cargo de la AMAG	82
Cuadro N° 11	Resultados de los procesos de selección de Magistrados 2000 – 2005	83
Cuadro N° 12	Perfil de los Jueces a partir de los criterios empleados en los procesos individuales de ratificación de Magistrados	100
Cuadro N° 13	Motivos recurrentes en los procesos de Destitución de Magistrados a cargo del CNM	101
Cuadro N° 14	Descripción de Puesto de Trabajo de Vocal de la Corte Suprema de Justicia	107
Cuadro N° 15	Descripción de Puesto de Trabajo de Vocal de Corte Superior de Justicia	108
Cuadro N° 16	Descripción de Puesto de Trabajo de Juez Especializado	110

	o Mixto	
Cuadro Nº 17	Descripción de Puesto de Trabajo de Juez de Paz Letrado	112
Cuadro Nº 18	Niveles de Competencias Genéricas y Específicas para Magistrados Judiciales	118
Cuadro Nº 19	Niveles y Especialidades de Magistrados Judiciales	120
Cuadro Nº 20	Matriz de Perfil de Magistrado Judicial	121
Cuadro Nº 21	La formación para la magistratura en las principales Facultades de Derecho de Lima	124
Cuadro Nº 22	Número de plazas y postulantes en los procesos de Selección de Jueces	127
Cuadro Nº 23	Programa de Formación de Aspirantes propuesto	139
Cuadro Nº 24	Acciones, Costo y Resultados esperados del proceso y mecanismos de selección propuestos	144

RELACION DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 01	Estructura Típica de un modelo de competencias a Nivel de Empresa	50
Gráfico Nº 02	Estructura Orgánica del Poder Judicial	61
Gráfico Nº 03	Estructura Orgánica del Consejo Nacional de la Magistratura	68
Gráfico Nº 04	Aspectos relevantes del proceso de selección de Magistrados	70

INTRODUCCIÓN

La crisis del Sistema de Justicia es una situación que atañe a la sociedad toda, en tanto es factible que todas las personas sean partícipes de procesos judiciales dirigidos a dilucidar conflictos de intereses o solucionar controversias jurídicas, más aun cuando las propias decisiones del Gobierno y los actos del Parlamento se encuentran sujetos a control jurisdiccional.

Sin duda son múltiples y complejas las causas de esta crisis institucional y los distintos actores sociales han formulado una variedad de propuestas y líneas de acción para afrontarla. Particularmente, estimamos que uno de los factores más importantes a tomarse en cuenta es el relacionado a los recursos humanos del Poder Judicial, y en específico, a los jueces, los que como directores del proceso, expresan las decisiones a través de las cuales se resuelven los conflictos económicos y jurídicos sometidos a su jurisdicción. Es por ello, que la selección de Magistrados del Poder Judicial constituye una materia de fundamental importancia en todo planteamiento o esbozo de líneas de acción de reforma judicial.

En atención a nuestra condición de Juez y la cercanía a la realidad judicial como producto de nuestro ejercicio profesional, estimamos que pueden introducirse sustanciales mejoras al actual sistema de selección de Magistrados del Poder Judicial. Por ello nos preguntamos inicialmente qué tipo de cambios en el actual sistema de selección de Magistrados del Poder Judicial son necesarios introducir de tal manera que se incremente significativamente la eficiencia y eficacia del Sistema de Justicia Peruano. La propuesta que nos permite absolver afirmativamente esta interrogante, es que el sistema puede mejorarse significativamente en tanto se implemente un modelo de reclutamiento y selección de Magistrados basado en el enfoque de competencias laborales y en su congruencia con los objetivos y valores institucionales del Poder Judicial.

En la investigación, inicialmente formulamos nuestros problemas e hipótesis, para luego presentar un marco que sirve de sustento teórico desde la disciplina de la Administración y la Dirección de Recursos Humanos, abordando críticamente la situación del Poder Judicial como institución y el actual modelo de selección de Magistrados a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura.

Luego, en el capítulo IV desarrollamos la parte propositiva en la que presentamos nuestro modelo de selección de Magistrados Judiciales en base a competencias laborales. Para ello presentamos las características y principios directrices del modelo propuesto, los valores que deben servir de sustento y, en base a un análisis de puestos de Magistrados de distintos niveles según la carrera judicial, formulamos las competencias genéricas y específicas que deberían considerarse. Definidas las competencias, elaboramos el Perfil del Magistrado a tomarse en cuenta en los procesos de selección, para así ir delineando las etapas del proceso y sus mecanismos de selección, dentro de las cuales abordamos fases de sensibilización en las universidades, la mejora de la imagen institucional del Poder Judicial, la etapa de reclutamiento y los mecanismos de evaluación dentro del proceso de selección, entre los cuales consideramos una etapa formativa a cargo de la Academia de la Magistratura y la necesidad de que absolutamente todos los Magistrados (y no solamente los que tengan la condición de Titulares, sino también los Suplentes y Provisionales) puedan ejercer función jurisdiccional solamente si han superado los procesos de selección a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura, mejorando así los niveles de predictibilidad en cuanto a la eficiencia y eficacia de los futuros Jueces que se integren a la carrera judicial.

Sin duda, la implementación del modelo de selección propuesto no resolverá la crisis judicial, pero estimamos que puede representar una importante contribución para que conjuntamente con otras medidas se puedan incrementar los niveles de legitimidad de este Poder del Estado y revertir los niveles de desconfianza de la ciudadanía hacia la administración e impartición de justicia. Esa es nuestra motivación e intenta ser nuestro aporte al desarrollar el presente estudio.

Es necesario señalar que las estadísticas, cifras y datos correspondientes al número de órganos jurisdiccionales, procedimientos de selección y ratificación de Magistrados a los que hacemos referencia en la investigación, se encuentran actualizados hasta el 31 de diciembre de 2007.

Por otro lado, con la finalidad de facilitar la lectura de la Tesis, se han usado muy pocas notas a pie de página y las referencias bibliográficas se han efectuado en el propio texto principal empleando el siguiente formato: autor, año de publicación y número de página al que corresponde la cita. La referencia completa de las obras citadas se encuentra en la Bibliografía.

Finalmente, deseo agradecer a mi esposa y a mi hija por encontrarse a mi lado y cederme parte del tiempo que debimos compartir para desarrollar la presente investigación. Especial agradecimiento debo a mi asesor de Tesis, el señor profesor Francisco Dumler Cuya, por su paciencia, su aliento y su lucidez para guiarme en el desarrollo del presente trabajo desde el planteamiento inicial hasta su culminación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DELIMITACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Diferentes estudios y análisis publicados en los últimos años, dan cuenta que el Poder Judicial se encuentra en crisis y que para afrontar esta, es indispensable una reforma sustancial y profunda o, es más, una auténtica “refundación” de esta institución (CERIAJUS, 2004: 13)

La percepción de la ciudadanía considera como bastante bajo el nivel del cumplimiento del rol del servicio de justicia. Así, de acuerdo a las encuestadoras Apoyo e Imasen (El Peruano, 24 de noviembre de 2005: 20) la aprobación ciudadana del Poder Judicial en los últimos años ha sido la siguiente:

Cuadro N° 1

Porcentaje de aprobación ciudadana del Poder Judicial: Encuestadoras Apoyo e Imasen

Años	2001	2002	2003	2004	2005
%	33	22	16	11	11

Fuente: Diario Oficial El Peruano
Elaboración: propia

Cifras similares son las que recoge el Reporte de la Justicia del Centro de Estudios de Justicia de las Américas en su tercera edición (2006 – 2007). Tenemos así:

Cuadro N° 2

Porcentaje de aprobación ciudadana del Poder Judicial: Centro de Estudios de Justicia de las Américas

Años	2003	2004	2005	2006
%	14	11	12	15

Fuente: www.cejamericas.org/reporte

Los marcados niveles de desaprobación se han mantenido durante el año 2007 como lo revela la encuesta Opinión Data de Apoyo Opinión y Mercado (AOM) de abril de 2007, donde el Poder Judicial obtiene un 21% de aprobación y un nivel de desaprobación del 67% (<http://www.apoyopublicaciones.com/perueconomico/peruabril2007>).

Sin embargo, es justo decir que es todo el tejido social en nuestro país el que se encuentra en crisis, ya que los subsistemas de salud, educación, o el de asistencia social, por mencionar algunos, también se encuentran afectados por disfuncionalidad e ineficiencias alarmantes (CERIAJUS, 2004: 9), pero ello en modo alguno puede constituir motivo para aceptar o justificar la crisis judicial como una situación normal e inherente a nuestra sociedad.

Esta situación de crisis y colapso ha llevado a que la reforma del Poder Judicial haya sido una constante en la agenda política de cada gobierno de turno y de cada agrupación política que ha aspirado o aspira llegar al poder. En el año 2003, a través de Ley N° 28083, se creó la Comisión Especial de Reforma Integral de la Administración de Justicia (CERIAJUS) a quien se le encargó elaborar un plan integral y concertado de reforma judicial, con la participación de representantes del sistema de justicia y de la sociedad civil. La CERIAJUS, presidida por el entonces Presidente del Poder Judicial, ha estado integrada por 16 miembros, quienes representaron a todas las instituciones del sistema de justicia: Poder Judicial, Ministerio Público, Consejo Nacional de la Magistratura, Tribunal Constitucional, Academia de la Magistratura, Defensoría del Pueblo, Ministerio de Justicia y dos representantes de la Comisión de Justicia del Congreso de la República; así como también a la sociedad civil, a través de cinco representantes elegidos por el Acuerdo Nacional, un representante de los Colegios de Abogados elegido por los decanos de dichos colegios y uno de las Facultades de Derecho designado por los decanos de las tres universidades públicas y de las tres universidades privadas con facultades de Derecho más antiguas.

Ahora bien, la crisis judicial tiene diversas expresiones, algunas de las cuales pueden ser también entendidas como causas de la percepción de ineficiencia que ha sido referida por parte de la población. Entre estas manifestaciones, en el Plan Nacional de Reforma Integral de la Administración de Justicia elaborado por la CERIAJUS, se ha identificado a:

- ✓ La cada vez más inmanejable carga procesal derivada del hecho que el número de procesos que se inician cada año es sustancialmente superior a los que concluyen en el mismo.
- ✓ El marcado retraso en la tramitación de los procesos los cuales exceden en cuanto a su duración a los plazos legalmente previstos.
- ✓ La corrupción presente en distintos estamentos del sistema judicial.
- ✓ La dificultad de grandes sectores judiciales de acceder al sistema de justicia.
- ✓ Una infraestructura deplorable y una precariedad y obsolescencia en los bienes, equipos y sistemas de información, inimaginables en los otros poderes del Estado.
- ✓ Una estructura vertical y tradicional en la organización, dirección, gestión y control disciplinario de la institución.
- ✓ La ausencia de espacios de coordinación entre las instituciones que forman parte del sistema de justicia conjuntamente con el Poder Judicial.
- ✓ La inexistencia de una carrera judicial, de modernas políticas de recursos humanos y, en muchos casos, de personal idóneo para el desempeño de las trascendentales funciones que le corresponden a la organización.
- ✓ Un precario presupuesto incompatible con la condición de Poder del Estado y su deber de administrar justicia en todos los rincones de la República¹.
- ✓ La baja densidad de jueces por habitantes comparativamente a lo que se presenta en los países de la región².

¹ La participación del Poder Judicial en el Presupuesto Público siempre ha sido inferior al 2% de este, a pesar de contar con iniciativa presupuestaria constitucionalmente reconocida.

² El Perú tiene seis jueces por cada cien mil habitantes, cifra, en América Latina, solamente superior a la densidad en Venezuela (4.7%) y Chile (3.2%) (Hernández, 2003: 65 – 66).

- ✓ La intromisión en el Poder Judicial por parte de los otros poderes del Estado y de grupos económicos, así como la presión de los medios de comunicación, que se traduce en que la independencia no sea precisamente una característica marcada en la institución.

Frente a este diagnóstico, la CERIAJUS acordó dividir su trabajo en diez Grupos de Trabajo Temáticos, los cuales fueron:

- 1) **Medidas Urgentes.** Este grupo aprobó medidas de urgencia relacionadas a la derogación de la exoneración de las tasas judiciales a las AFPs, el acceso a la justicia, la gestión del Despacho Judicial y Fiscal y la celeridad de los procesos, el proceso civil, el régimen penitenciario, el gobierno del Poder Judicial y la supresión del término “reo” de la denominación de las Salas Penales por afectar la dignidad de la persona y el principio de presunción de inocencia.
- 2) **Reforma parcial de la Constitución.** Este grupo temático desarrolló una serie de propuestas de reforma constitucional bajo la premisa que resultaba indispensable que el Congreso de la República reforme la Constitución Política de 1993 diseñando un nuevo modelo destinado a que la función de impartir justicia se ejerza de manera autónoma, efectiva y predecible.
- 3) **Políticas anticorrupción y de promoción de la transparencia en la administración de justicia.** El objetivo estratégico formulado por este grupo temático fue establecer políticas permanentes y coordinadas que consoliden una práctica ética y transparente de los operadores e instituciones del Sistema de Justicia y coadyuven a la identificación, sanción y erradicación de prácticas de corrupción en su interior.
- 4) **Reforma de la Justicia Penal.** La finalidad trazada por este grupo de trabajo fue la de afirmar las bases del sistema penal para que tengan aplicación efectiva en las normas y en los procesos que dicho sistema aplica y realiza, respectivamente.

- 5) **Acceso a la Justicia y Medios alternativos de solución de conflictos.** Esta área tuvo como objetivo estratégico crear condiciones que permitan un adecuado y universal acceso a los servicios de justicia para todas las personas, a través del fortalecimiento de los servicios de defensa pública, los medios alternativos de resolución de conflictos, la superación de las diversas barreras geográficas, culturales y económicas y la potenciación de la justicia de paz como justicia básica.
- 6) **Recursos Humanos.** El objetivo estratégico para este grupo temático fue crear las condiciones a través de un sistema de políticas integrales que permita atraer al personal profesional más idóneo del mercado y para garantizar su capacitación y desarrollo personal en el marco de un eficiente sistema de control sobre el desempeño profesional y ético.
- 7) **Despacho y Modernización.** Las medidas propuestas en esta área se dirigieron a generar un nuevo modelo de despacho judicial y fiscal en todas las instancias que se adapte a los nuevos requerimientos de la justicia moderna y eficiente, que garantice una tutela judicial efectiva y un adecuado servicio al usuario.
- 8) **Gestión, Presupuesto y Cooperación Internacional.** En este rubro las medidas se encaminaron a fortalecer la organización y gestión de gobierno de las instituciones que integran el sistema de justicia para que garanticen la obtención de los recursos suficientes para una acción autónoma e independiente que se refleje en un mejor servicio al usuario.
- 9) **Modificación de códigos y normas conexas.** Este grupo temático formuló propuestas dirigidas a efectuar una adecuación normativa que atienda a dos aspectos centrales de la reforma: la protección de los derechos fundamentales de los usuarios y la mejora del servicio de justicia, con normas inteligibles, que promuevan la solución de conflictos y la operatividad del Sistema de Justicia, en el marco del respeto a los principios éticos por parte de los operadores del sistema.

- 10) Jurisprudencia y Predictibilidad.** Las medidas desarrolladas bajo este rubro se orientaron a crear condiciones y mecanismos institucionales que permitan cimentar las bases de un sistema de justicia predecible a través de la jurisprudencia.

La temática y enfoque de cada uno de estos grupos revela la complejidad de la crisis judicial y evidentemente pretender desarrollar una propuesta comprendiendo todas estas áreas es irreal para un trabajo como el que se desarrolla. Esta complejidad se evidencia en la muy lenta implementación de las reformas propuestas por el CERIAJUS, sobre las cuales la organización civil Justicia Viva ha efectuado un seguimiento al año 2007, arrojando los siguientes resultados (el detalle se encuentra explicado en el sitio web http://www.justiciaviva.org.pe/estado_Implementación.htm):

- ✓ En materia de acceso a la Justicia, de 19 acciones propuestas ninguna ha sido ejecutada a plenitud, 5 lo fueron parcial o indebidamente y 14 se encuentran no atendidas.
- ✓ En materia de políticas anticorrupción, de 28 acciones propuestas una ha sido ejecutada y 27 se encuentran pendientes.
- ✓ En materia de modernización del Despacho Judicial y Fiscal, se han propuesto 65 acciones, de las cuales 5 han sido ejecutadas, 8 se han desarrollado parcialmente y 52 todavía no han sido atendidas.
- ✓ En materia de recursos humanos, se propusieron 11 acciones, habiéndose ejecutado una parcialmente y 10 de ellas todavía no han sido atendidas.
- ✓ En materia de Gobierno, Administración y Presupuesto, se propusieron 49 acciones, ejecutándose 5 a plenitud, 1 se ha desarrollado parcialmente y 43 no han sido atendidas.
- ✓ En materia de Predictibilidad y Jurisprudencia, de 3 acciones propuestas, ninguna ha sido implementada.
- ✓ Y finalmente, en materia de Reforma Penal, de 19 acciones, 1 ha sido realizada, 3 han sido parcialmente ejecutadas y 15 se encuentran pendientes.

Sin perjuicio del actual panorama, dentro de ejes temáticos que han sido mencionados, desde un enfoque de Recursos Humanos, un aspecto específico pero trascendental y determinante en cualquier propuesta de reforma del Poder Judicial, es el de la selección de los Magistrados. “Las instituciones son lo que las personas que las integran hacen que sean”, y definitivamente, cualquier programa de acción dirigido a afrontar la crisis judicial, debe considerar que una adecuada selección de quienes constituyen el sustento del Poder Judicial: los Magistrados, permitirá desarrollar de una mejor manera las líneas directrices dirigidas a revertir los niveles de ineficiencia y baja aceptación de la Administración de Justicia.

Si bien el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM)³, a partir de 1995 y en base a las atribuciones otorgadas por la Constitución Política de 1993, viene desarrollando procesos de selección, nombramiento y ratificación de magistrados sustancialmente mejores a aquellos empleados hasta hace algunos años para tal fin, estimamos que estos procesos pueden ser significativamente enriquecidos y pueden presentar mejores resultados, esto es el reclutamiento, selección y permanencia en el cargo de mejores magistrados que contribuyan a afrontar la crisis judicial de una mejor manera. Para ello, es necesario partir de la realidad judicial actual y tener presente una perspectiva de las modernas orientaciones de la Dirección de Recursos Humanos y en específico de la captación de personal como fuente de ventaja competitiva en las organizaciones y sustento de desarrollo de toda institución.

Es necesario precisar que el problema que se aborda y el enfoque desarrollado no se limita a un tema de regulación y modificaciones normativas, en tanto que a partir de la regulación constitucional y legal vigente es posible implementar un mejor modelo de selección de magistrados que permita en, alguna medida, afrontar la crisis judicial que ha sido referida.

³ Un análisis detallado de las funciones y atribuciones del Consejo Nacional de la Magistratura será realizado en el capítulo III.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Antecedentes del Problema

La revisión bibliográfica realizada a efectos de desarrollar la presente investigación permite afirmar que el tema tiene desde el punto de vista jurídico cierto abordaje técnico, presentándose a continuación los aspectos centrales de dos tesis sustentadas en la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Derecho en las que se desarrollan materias afines a la que es materia de investigación

En el año 2000, Manuel Miranda Canales sustentó la Tesis “¿Es adecuado el Sistema de Nombramiento de Magistrados?” para obtener el Grado de Magister en Derecho con mención en Política Jurisdiccional. Esta Tesis se habría de convertir luego en el libro “Sistema de Nombramiento de Magistrados en el Perú” (Miranda, 2004).

En esta obra el autor presenta inicialmente un marco jurídico conceptual en el que desarrolla conceptos tales como el Estado de Derecho, la Función Jurisdiccional, los Principios Políticos de la Jurisdicción, los Principios relativos a los magistrados tales como imparcialidad, independencia, inamovilidad y responsabilidad, y finalmente el concepto de la legitimación e impacto judicial de las resoluciones judiciales.

Luego se reseñan los principales modelos de sistemas de nombramiento de Magistrados en el mundo tales como aquellos en el que la elección se determina por elección popular o por algún poder del Estado (Ejecutivo, Legislativo o Judicial) u organismo autónomo tales como los Consejos de la Magistratura y las Escuelas Judiciales, describiéndose también los denominados mecanismos complejos en los que la elección de los Magistrados depende de más de un organismo.

Más adelante se presentan los sistemas de elección de Magistrados tanto en el Perú como en países representativos de América del Sur, Europa, Asia y Oceanía para finalmente abordar el rol del Consejo Nacional de la Magistratura tanto en el Perú como en diversos países de América Latina.

Concluye el actor su investigación expresando que el nombramiento de Magistrados por el Consejo Nacional de la Magistratura es el mecanismo más adecuado tanto en el Perú y en los países de Latinoamérica en tanto que garantiza la imparcialidad de los jueces y su independencia frente a los denominados poderes políticos (Ejecutivo y Legislativo).

La segunda Tesis analizada es autoría de Manuel Vilcapoma (2001). En esta investigación el autor destaca la importancia de la formación académica de los Magistrados, considerándola como un factor crucial para reafirmar la independencia de los jueces. Propone la existencia de un régimen de entrenamiento, formación y selección profesional del Juez, antes de convertirse en tal y uno de perfeccionamiento y actualización luego de serle asignada la plaza de magistrado.

Expresa que debe buscarse desarrollarse en el Magistrado características tales como: Independencia, imparcialidad, personalidad, equilibrio, ponderación, firmeza, flexibilidad, criterio, espíritu creativo, compromiso con la verdad, espíritu de servicio y sentido de lo justo. Para ello, las líneas del programa de formación de magistrados deberían orientarse a una formación moral y formación constitucional.

Debe advertirse que en ambas Tesis de Derecho reseñadas, tanto el enfoque y el análisis de la problemática como las propuestas formuladas han sido realizadas desde una perspectiva jurídica, en tanto que, en los dos casos, el desarrollo de la investigación parte de un evaluación crítica de la normatividad nacional de la materia y la del derecho comparado, para posteriormente proponerse modificaciones normativas de regulación del sistema de nombramiento de Magistrados.

En atención a ello es necesario precisar que el problema que abordamos y el enfoque que desarrollamos no se restringe a una perspectiva legal dirigida a proponer regulaciones y modificaciones normativas, dado que a partir de la regulación constitucional y legal existente es posible implementar un mejor modelo de selección de magistrados. Es por ello que nuestro marco teórico se

sustenta principalmente en la moderna teoría de la Administración y de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, y a su vez las propuestas que se desarrollaran se dirigirán a concebir la estructura de un modelo de selección de magistrados en base a fundamentos propios de la Administración antes que los del Derecho como es el caso de las Tesis que han sido reseñadas.

1.2.2. Problema Principal

¿Es posible mejorar el sistema de selección de magistrados del Poder Judicial de tal manera que se incremente significativamente la eficiencia y eficacia del Sistema de Justicia Peruano?

1.2.3. Problemas Especificos

- ✓ ¿Cuál debe ser el Perfil de Magistrado del Poder Judicial?
- ✓ ¿Qué conocimientos, habilidades, experiencias, conductas y valores debe tener una persona para ser seleccionada como Magistrado?
- ✓ ¿Qué procedimientos y mecanismos de reclutamiento y selección pueden facilitar la captación de mejores magistrados?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Proponer sustanciales mejoras al sistema de reclutamiento y selección de Magistrados del Poder Judicial en base al enfoque de competencias laborales de tal manera que éste cuente con mejores jueces que contribuyan a incrementar los niveles de eficiencia y aceptación de la Administración de Justicia en el Perú.

1.3.2. Objetivos Especificos

- ✓ Identificar los objetivos estratégicos y valores adoptados por el Poder Judicial para el logro de su visión y misión y en base a ellos delinear las características del capital humano que se incorporara a la institución como magistrados.

- ✓ Diseñar un perfil de Juez del Poder Judicial en base a los conocimientos, habilidades, conductas y experiencias requeridos para el puesto así como teniendo en cuenta la congruencia entre los valores y rasgos de personalidad del candidato y aquellos dominantes o considerados óptimos en la organización.

- ✓ Esbozar un sistema de reclutamiento y selección de magistrados del Poder Judicial en base a competencias laborales de tal manera que se privilegien las evidencias objetivas de desempeño sobre criterios formalistas (como acumulación de certificaciones) o subjetivos (a partir de la impresión que se forma en las entrevistas de selección).

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde un aspecto “**socio político**” podemos señalar que la crisis del sistema de justicia es una realidad cercana a todo ciudadano en la medida que al encontrarse proscrita la autotutela de derechos e intereses, todos somos pasibles de recurrir a la administración de justicia, si es que no le hemos hecho ya, para la dilucidación de una controversia jurídica o el reconocimiento de un derecho sustancial. Es por ello que desde hace mucho este es un tema presente en la agenda política de todo nuevo gobierno e independientemente que se haya hecho bastante o poco para la reforma del sistema de justicia, la percepción que tiene la ciudadanía de la eficiencia de éste es la misma, es decir, un sistema que no satisface las expectativas de resolver con celeridad los conflictos jurídicos y contribuya a alcanzar la paz social en justicia.

Si bien son muchas las causas y los factores de la crisis judicial, uno de los más importantes es el relacionado a los recursos humanos con los que cuenta el Poder Judicial, y en específico, los jueces que son los directores del proceso y administran directamente justicia. Es por ello que la selección de magistrados del Poder Judicial constituye una materia de fundamental importancia en todo planteamiento o esbozo de líneas de acción de reforma judicial, y si bien a partir de la creación e implementación efectiva del Consejo Nacional de la Magistratura los procesos profesionalizados de selección de magistrados han sustituido a los procesos políticos y se emplean mecanismos

y técnicas concebidos por la moderna teoría administrativa, todavía existen deficiencias y concepciones que limitan contar con un adecuado sistema de selección que permita atraer a los mejores candidatos así como desarrollar procesos de reclutamiento, selección e inducción dirigidos a identificar e incorporar a la institución a quienes cuenten con los conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores necesarios para ser magistrados protagonistas de una verdadera transformación judicial cuyas consecuencias no solamente tendrán repercusión a nivel institucional y en el sistema de justicia, sino en la vida política y social del país.

En el **ámbito personal** tenemos un particular interés en desarrollar la presente investigación en atención a que nuestra condición de Juez Especializado nos permite tener un conocimiento cercano de la realidad y crisis judicial, siendo necesario mencionar que cuando hace más de cuatro años nos sometimos a las evaluaciones del Consejo Nacional de la Magistratura para postular al cargo que hoy ocupamos, lo hicimos con la misma expectativa que hoy tenemos: contribuir desde dentro de la institución a contar con un mejor sistema de justicia en base a mejores magistrados, pudiendo aportar en esta tarea a partir de nuestra formación académica y experiencia profesional en el ámbito jurídico y de los recursos humanos.

En cuanto al aporte que pretendemos brindar a la **comunidad científica**, debemos señalar que los distintos trabajos y planteamientos que se han realizado sobre la selección de magistrados y la reforma del Poder Judicial fundamentalmente han sido desarrollados desde una perspectiva jurídica, mientras que el enfoque que pretendemos desarrollar se sustenta en la teoría administrativa y en un modelo poco empleado en la Administración Pública en el Perú y por lo tanto novedoso, este es el dirección de recursos humanos en base a competencias.

Finalmente, justifica también nuestra investigación un interés de “**mejora organizacional**” del Poder Judicial en tanto que estimamos que la implementación del modelo que proponemos puede contribuir en alguna

medida a mejorar los niveles de eficiencia de la administración de justicia en nuestro país.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Estimamos que constituyen limitaciones a la investigación que desarrollamos los aspectos que a continuación presentamos:

- ✓ Los procesos de selección de magistrados a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura, si bien se iniciaron el año 1995, en realidad se vienen desarrollando de manera regular desde el año 2001, por lo que el período de ejercicio en funciones de los Magistrados nombrados a través del referido organismo es relativamente corto para determinar con certeza si los criterios empleados en los procesos de selección fueron o no los más adecuados.
- ✓ Si bien los sucesivos Reglamentos de Concursos han comprendido tablas de puntuación para la evaluación de la calificación curricular, no existen mayores indicios sobre los criterios de puntuación asignados en las entrevistas personales, etapa última y decisiva del proceso de selección.
- ✓ En todos los procesos de selección de Magistrados llevados a cabo por el Consejo Nacional de la Magistratura hasta la fecha, no se ha contado con un perfil de Magistrado Judicial o Fiscal en base al cual se pueda hacer el comparativo entre las características deseadas del Juez y las reales de los postulantes.
- ✓ Considerando la estructura organizacional tradicional del Poder Judicial será muy difícil implementar un sistema de selección de Magistrados por competencias cuando el enfoque de dirección y gestión por competencias no es considerado en ninguna de las áreas de la institución.

- ✓ En el país existen muy pocas publicaciones sobre experiencias de gestión por competencias en instituciones privadas y ninguna en el ámbito del sector público, constituyendo ello una dificultad importante para validar las propuestas y sugerencias. Sin embargo, ello a su vez se torna en una oportunidad para realizar una investigación aplicada en este campo.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

El diseño e implementación de un modelo de reclutamiento y selección de Magistrados en base al enfoque de competencias laborales y a su congruencia con los objetivos y valores institucionales del Poder Judicial permitirá mejorar el Sistema de Selección de Jueces en el Perú.

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- ✓ A efectos de establecer de manera óptima las características del capital humano que se incorporará al Poder Judicial como Magistrados es necesario tener en cuenta los objetivos estratégicos y valores adoptados institucionalmente para el logro de su visión y misión.
- ✓ A fin de desarrollar un adecuado sistema de reclutamiento y selección de magistrados es necesario contar con un perfil de Juez delineado en base a los conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores requeridos para el puesto así como teniendo en cuenta la congruencia entre los rasgos de personalidad del candidato y los valores dominantes o considerados óptimos en la organización.
- ✓ Un adecuado sistema de captación de capital humano no debe privilegiar los criterios subjetivos y formales sino las evidencias objetivas de desempeño teniendo en cuenta el enfoque de competencias laborales.

1.7. VARIABLES E INDICADORES

1.7.1 VARIABLES DEPENDIENTES:

- a) Modelo de reclutamiento y selección de magistrados del Poder Judicial

Indicador de la primera variable dependiente:

- ✓ Etapas y contenido del proceso de reclutamiento propuesto.

- b) Desempeño de los Magistrados del Poder Judicial

Indicadores de la segunda variable dependiente:

- ✓ Niveles de eficiencia y productividad de los Magistrados del Poder Judicial.
- ✓ Niveles de cumplimiento de objetivos institucionales.
- ✓ Niveles de aceptación de la administración de justicia por parte de litigantes, abogados y opinión pública.

1.7.2. VARIABLE INDEPENDIENTE:

- a) Perfil de Magistrado del Poder Judicial

Indicadores de la variable independiente:

- ✓ Tipo de conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores requeridos para elaborar un perfil de magistrado.
- ✓ Objetivos y valores institucionales del Poder Judicial.

En la Matriz de Consistencia (Cuadro N° 3) presentamos el problema, los objetivos, la hipótesis, las variables y los indicadores que hemos referido.

Cuadro N° 3

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿Es posible mejorar el sistema de selección de Magistrados del Poder Judicial de tal manera que se incremente significativamente la eficiencia y eficacia del Sistema de Justicia Peruano?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Proponer sustanciales mejoras al sistema de reclutamiento y selección de Magistrados del Poder Judicial en base al enfoque de competencias laborales de tal manera que éste cuente con mejores jueces que contribuyan a incrementar los niveles de eficiencia y aceptación de la Administración de Justicia en el Perú.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL El diseño e implementación de un modelo de reclutamiento y selección de Magistrados en base al enfoque de competencias laborales y a su congruencia con los objetivos y valores institucionales del Poder Judicial permitirá mejorar el Sistema de Selección de Jueces en el Perú.</p>	<p>VARIABLES DEPENDIENTES a) Modelo de reclutamiento y selección de magistrados del Poder Judicial b) Desempeño de los Magistrados del Poder Judicial</p>	<p>INDICADOR DE LA PRIMERA VARIABLE DEPENDIENTE a) Etapas y contenido del proceso de reclutamiento propuesto INDICADORES DE LA SEGUNDA VARIABLE DEPENDIENTE a) Niveles de eficiencia y productividad de los Magistrados del Poder Judicial b) Niveles de cumplimiento de objetivos institucionales c) Niveles de aceptación de la administración de justicia por parte de litigantes, abogados y opinión pública</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ✓ ¿Cuál debe ser el Perfil de Magistrado del Poder Judicial? ✓ ¿Qué conocimientos, habilidades, experiencias, conductas y valores debe tener una persona para ser seleccionada como Magistrado? ✓ ¿Qué procedimientos y mecanismos de reclutamiento y selección pueden facilitar la captación de mejores magistrados?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS a) Identificar los objetivos estratégicos y valores adoptados por el Poder Judicial para el logro de su visión y misión y en base a ellos delinear las características del capital humano que se incorporara a la institución como magistrados. b) Diseñar un perfil de Juez del Poder Judicial en base a los conocimientos, habilidades, conductas y experiencias requeridas</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS a) A efectos de establecer de manera óptima las características del capital humano que se incorporará al Poder Judicial como Magistrados es necesario tener en cuenta los objetivos estratégicos y valores adoptados institucionalmente para el logro de su visión y misión. b) A fin de desarrollar un adecuado sistema de reclutamiento y selección de magistrados es necesario</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE a) Perfil de Magistrado del Poder Judicial</p>	<p>INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE a) Tipo de conocimientos, habilidades, conductas y experiencias requeridos para elaborar un perfil de magistrado. b) Objetivos institucionales del Poder Judicial</p>

	<p>para el puesto así como teniendo en cuenta la congruencia entre los valores y rasgos de personalidad del candidato y aquellos dominantes o considerados óptimos en la organización.</p> <p>c) Esbozar un sistema de reclutamiento y selección de magistrados del Poder Judicial en base a competencias laborales de tal manera que se privilegien las evidencias objetivas de desempeño sobre criterios formalistas (como acumulación de certificaciones) o subjetivos (a partir de la impresión que se forma en las entrevistas de selección).</p>	<p>contar con un perfil de Juez delineado en base a los conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores requeridos para el puesto así como teniendo en cuenta la congruencia entre los rasgos de personalidad del candidato y los valores dominantes o considerados óptimos en la organización.</p> <p>c) Un adecuado sistema de captación de capital humano no debe privilegiar los criterios subjetivos y formales sino las evidencias objetivas de desempeño teniendo en cuenta el enfoque de competencias laborales.</p>		
--	--	--	--	--

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es uno de **naturaleza descriptiva**, en tanto que se pretende identificar y describir el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores necesarios para elaborar un perfil de magistrado, así como los objetivos y valores institucionales de una institución como el Poder Judicial, para, a partir de ello, construir teóricamente un modelo de reclutamiento y selección de personal que habrá de desempeñarse como jueces considerando para ello las necesidades de la administración de justicia y las necesidades institucionales así como los aportes de la moderna teoría administrativa.

1.8.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por el tipo de investigación, las posibilidades de tener un control sobre las variables de estudio son mínimas en tanto que se parte de hechos y circunstancias existentes en función a los cuales, empleando un diseño **hipotético deductivo** y teniendo en cuenta la observación empírica de los hechos, se formulan hipótesis con enunciaciones tentativas de predicción, las cuales serán contrastadas con el resultado de la investigación.

El diseño de la investigación será el denominado **Ex_Post Facto** en tanto que en la investigación no se introducirán variables experimentales, ya que se examinarán los efectos de una variable en su estado natural u ordinario (Sierra, 2001: 283 – 294).

1.8.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La Población materia de esta investigación se encontrará conformada por el total de procesos de selección de magistrados judiciales que desde el año 2000 hasta el año 2007 en un número total de 11 ha desarrollado el Consejo Nacional de la Magistratura, eligiendo a través de ellos a un total de 1114 Jueces de todos los niveles del Poder Judicial conforme al detalle contenido en el Cuadro N° 11 y la información explicativa correspondiente. Conforman también la Población, la totalidad de los procesos de ratificación individual de magistrados judiciales llevados a cabo desde el año 2001 hasta el año 2007,

los que se han realizado en los números que se indican a continuación. Año 2001: 168, Año 2002: 250, Año 2003: 107, Año 2006: 27 y Año 2007: 26 (de acuerdo información contenida en el portal institucional www.cnm.gob.pe en la que no se presenta la información correspondiente a los años 2004 y 2005)

La Muestra de la población se encontrará conformada por todas las convocatorias a procesos de selección y nombramiento que se han desarrollado y culminado desde el año 2003 hasta el año 2007, en estricto las convocatorias 01 – 2003, 02 – 2003, 01- 2004, 02 -2004, 01 -2005, 02 -2005 y 01 -2006 (cuyos resultados individuales se encuentran publicados en el portal institucional www.cnm.gob.pe), no considerándose la convocatoria 03 – 2005 debido a que esta se encontró dirigida a Fiscales de distintos niveles del Ministerio Público. Conforman también la Muestra, la totalidad de los procesos individuales de ratificación de magistrados cuyas Resoluciones han sido publicadas en el diario oficial “El Peruano” a partir del mes de abril de 2005 hasta diciembre de 2007 y se detallan en el Anexo 1. Del mismo modo se han considerado en la Muestra, 21 procesos de destitución de Magistrados cuyas resoluciones han sido publicadas también en el diario oficial entre julio de 2005 y octubre de 2007 y se encuentran especificados en el Anexo 2.

Debe precisarse que los procesos de selección y nombramiento no necesariamente culminan en el año en el que se efectuó la convocatoria, ya que debido a su duración, normalmente los referidos procesos concluyen en el año siguiente a aquel en el que se efectuó la convocatoria. Así por ejemplo, la última de las convocatorias que se encuentra incluida dentro de nuestra población y muestra, esta es la signada como 01 – 2006, concluyó el 31 de mayo de 2007 y las dos convocatorias del año 2007 (01-2007 y 02-2007) al 31 de diciembre del referido año aun no habían culminado y continuarían desarrollándose durante el año 2008.

1.8.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La principal técnica que se empleará en la investigación será la del **Análisis Documental**, para lo cual se recurrirá a la información que en atención a las

normas de transparencia en la administración pública publican el Consejo Nacional de la Magistratura, El Poder Judicial y la Academia de la Magistratura a través de sus Portales Institucionales y en publicaciones impresas. Así, se revisarán las pruebas aplicadas (exámenes de conocimientos y psicotécnicos) en los distintos procesos de selección de magistrados que se han desarrollado, como analizaremos la información obtenida de nuestra asistencia a las entrevistas públicas de selección de jueces y los criterios contenidos en las Resoluciones de Ratificación y No Ratificación de Magistrados expedidas por el Consejo Nacional de la Magistratura. Se evaluarán también los currículos y contenidos de los Programas de Formación de Aspirantes –PROFA de la Academia de la Magistratura y los índices de Productividad de los Jueces de distintos niveles del Poder Judicial en función a los informes de gestión institucional publicados por este organismo. Las fuentes de información no se limitarán a aquellas proporcionadas por las instituciones públicas mencionadas sino también comprenderán a aquellos documentos de análisis y difusión de estadísticas elaborados por Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a temas de Reforma y Modernización de la Administración de Justicia, tales como el Consorcio Justicia Viva y la Comisión Andina de Juristas. Esta información nos permitirá tener conocimiento cierto de la situación actual del sistema de selección de Magistrados Judiciales, sus méritos y deficiencias y constituirá el punto de partida a partir del cual presentemos nuestra propuesta de modelo.

Es pertinente indicar que si bien una opción válida para abordar la investigación hubiera sido el diseño de un muestreo por conglomerados compuestos por académicos, graduados, estudiantes, empleadores y usuarios del servicio de justicia a quienes aplicar encuestas, como se realiza en el Proyecto Tuning América Latina al analizar las perspectivas de Educación Superior en nuestro continente (Tuning, 2007), nuestro enfoque parte desde un modelo organizacional endógeno en el que la misión, visión, estrategias y objetivos y valores institucionales ya se encuentran definidas por el Poder Judicial, por lo que es en base a la congruencia con ellos que se formula las características del capital humano que debería incorporarse a la institución como magistrados.

Por otro lado, a través del CERIAJUS, ya existe un diagnóstico y un plan de reforma judicial elaborado con la participación de las Instituciones del Sistema de Justicia, los Colegios de Abogados, las Facultades de Derecho de las Universidades y la Sociedad Civil⁴, por lo que en base al modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos en el que sustentamos nuestra propuesta (enfoque contingente) desarrollamos nuestra investigación de campo y el análisis de datos conforme a la metodología que hemos presentado en el presente capítulo.

⁴ Los cuales han sido presentados en el acápite 1.1. del capítulo I de la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

El modelo de Dirección Estratégica de los Recursos Humanos tiene como preocupación vincular las áreas encargadas de la gestión de personas con los resultados de la organización, a fin de poder justificar en qué medida añade valor, lo cual plantea “grandes dificultades” en tanto que a menudo el impacto de las acciones sobre los resultados no es claro (Sastre y Aguilar, 2003: 29). Existen sobre este tema dos grandes teorías, el denominado “Enfoque Universalista o de las Mejores Prácticas” y “Enfoque Contingente, de Ajuste o Congruencia”.

El Enfoque Universalista se sintetiza en que todas las empresas pueden y deberían adoptar un conjunto de prácticas de dirección de Recursos Humanos para lograr el mutuo beneficio de la empresa y sus empleados. Trata por lo tanto de prescribir cuáles son las mejores prácticas que toda empresa debe aplicar. Sin embargo no existe mayor acuerdo sobre cuáles son esas mejores prácticas que conducen al éxito. Una certera crítica a este enfoque de las mejores prácticas proviene de Purcell quien sostiene la pretendida aplicación universal de este modelo conduciría a una utopía e ignoraría los sustanciales y significativos cambios en el trabajo, empleo y sociedad visibles desde dentro de las organizaciones y desde el conjunto de la comunidad (Sastre y Aguilar, 2003: 32 - 36).

Por su parte **el Enfoque Contingente** concibe al ajuste o congruencia como el grado en el que las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructura de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructura de otro componente; y para lograr un buen nivel de resultados en la organización deberían desarrollarse un conjunto de políticas

de recursos humanos que permitan alinear las dimensiones de estructura, estrategia y recursos humanos de la empresa (Sastre y Aguilar, 2003: 37 - 38).

Ahora bien, los dos enfoques en realidad no son excluyentes sino pueden dar lugar a una relación de complementariedad en tanto que existen prácticas identificables de Recursos Humanos que presentan un efecto universal, aditivo y positivo sobre los resultados de la empresa, por lo que el enfoque universalista se ubicaría en un primer nivel, en el cual se plantean los grandes principios genéricos de gestión, mientras que a través del enfoque contingente puede descenderse más al detalle, concretando prácticas específicas, ya vinculadas con los factores de contexto. Es decir, que mientras ciertas políticas planteadas en términos de grandes principios tienen un efecto positivo sobre los resultados (enfoque universalista), a efectos de materializar y llevar a la práctica esos grandes principios, el diseño y aplicación de tales no puede ser universal, sino necesariamente debe darse en el marco del enfoque contingente (Sastre y Aguilar, 2003: 38 - 39)

2.2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se entiende como Planeación de Recursos Humanos al proceso por el cual una entidad se asegura de contar con el número y el tipo adecuado de personas, en el lugar y momento correctos, y capaces de realizar con eficiencia y eficacia aquellas tareas que le ayudarían a la organización a lograr sus objetivos estratégicos globales, lo cual lleva a concluir la necesidad de una estrecha vinculación entre la planeación de Recursos Humanos y la estrategia global de la organización (De Cenzo y Robbins, 2001:130).

Son consideradas como ventajas de la planeación: Mejor utilización del personal de la empresa; permitir que los esfuerzos del Departamento de Personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes; lograr considerables economías en la contratación de personal; enriquecer y mejorar la base de datos de información del personal; y,

coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad (Werther y Keith, 2001:122).

Por su parte, Bohlander y otros (2001: 121) definen a la planeación de Recursos Humanos como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera, siendo su propósito utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Agregan que las organizaciones utilizan la planeación estratégica para establecer los objetivos básicos y para desarrollar planes generales que les permitan alcanzarlos estableciéndose una relación básica entre los Recursos Humanos y la planeación estratégica en la articulación de las políticas, los programas y las prácticas organizacionales con los requisitos de la estrategia de la organización, constituyendo una administración de Recursos Humanos eficaz aquella que contribuye a elevar la capacidad organizacional, es decir la capacidad que tiene la organización para actuar y cambiar en aras de conservar una ventaja competitiva.

Javier Flórez (2005: 412 - 421) identifica ciertos componentes en la captación de personal. Tenemos así que el objetivo de este proceso sería predecir la conducta del candidato a través de métodos e instrumentos de medición capaces de evaluar el grado en el que los individuos poseen los predictores buscados. Este enfoque predictivo tendría un presupuesto o requisito, este es el que se realice un análisis del puesto en tanto que no pueden establecerse predictores válidos sin antes conocer a fondo que hará la persona, como ejecutará sus tareas, con qué materiales e insumos operará, que máquinas y herramientas utilizará, con quienes se vinculará en la empresa. Debe tenerse en cuenta que, en general, a medida que el trabajo se hace más complejo, la exactitud del análisis de puesto decrece. Los puestos no son entidades estáticas, sino que se encuentran en permanente modificación. Realizado el análisis del puesto, corresponde determinar los criterios, es decir las medidas de éxito o fracaso, lo que implica que para cada puesto de trabajo se necesita desarrollar criterios de éxito que representen todo el trabajo realizado por la persona y no sólo un parte de este. Luego del desarrollo del análisis de puestos

y del establecimiento de criterios, corresponderá establecer predictores, definiendo su grado, es decir el nivel mínimo que deben reunir los aspirantes a cubrir el puesto.

2.3. COMPETENCIAS LABORALES

De acuerdo a Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en el individuo que se encuentra relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación (Alles, 2002: 59). En el mismo sentido Ernst & Young concibe a la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Alles, 2002: 59). En resumen puede definirse la competencia como la puesta en práctica interactuante de conocimientos, experiencias, habilidades y conductas, todo ello frente a la consecución de alguna meta.

Un Desempeño competente será el resultado de **Aptitudes** (que comprende a conocimientos, experiencias y habilidades) y **Actitudes** (conductas) relevantes aplicados en ocasiones y situaciones específicas.

Alles (2002: 60 - 61) citando a Spencer y Spencer refiere cinco tipos de competencias: Motivación (los intereses que una persona considera o desea consistentemente), las características (características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información), el concepto propio o concepto de uno mismo (las actitudes, valores o imagen propia de una persona), el conocimiento (la información que una persona posee sobre áreas específicas) y la habilidad (la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental). A partir de esta tipología se propone un “modelo del iceberg” en el que habrán ciertas competencias más fáciles de detectar y desarrollar por ser abordadas con mayor frecuencia tales como los conocimientos y habilidades, y por otro lado las más difíciles de identificar tales como el concepto de uno mismo y los rasgos de la personalidad. Las competencias igualmente cuentan con distintos grados o niveles (Alles, 2002: 73), los que dependiendo del nivel de desarrollo pueden ser agrupados en alto, bueno, mínimo necesario e insatisfactorio.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) a través del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) es probablemente la institución que más estudios ha publicado sobre las competencias laborales, por lo que es importante tener presentes las definiciones que sobre esta materia la indicada organización acepta. Así, de acuerdo al documento denominado “40 preguntas sobre Competencia Laboral” (2004):

“Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores”.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran a nivel global. Se han asociado las competencias con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. El surgimiento del enfoque de competencia se encuentra relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente (CINTERFOR, 2004).

Las organizaciones, para mantenerse en el mercado, han debido desarrollar ventajas competitivas. Para ello las estrategias empresariales se orientaron al mejoramiento de la competitividad mediante la generación de factores de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Se crearon así estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos, como el conocimiento, la

formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Ahora bien, uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos (CINTERFOR, 2004).

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y en América Latina, han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas, a través de la formación basada en normas de competencia (CINTERFOR, 2004).

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

La implementación de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Seguendo a Martha Alles, Enrique Chávez (2006) destaca que para implementar en una organización un sistema de gestión por competencias, será necesario desarrollar un proceso integrado por las siguientes etapas:

- ✓ Definición de visión y misión
- ✓ Definición de competencias por la máxima dirección de la empresa
- ✓ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- ✓ Validación de las competencias
- ✓ Diseños de los procesos de recursos humanos por competencias

Por su parte Fernández López (2005: 55 – 59) identifica las siguientes fases y objetivos para implantar un modelo de gestión por competencias de Recursos Humanos:

- ✓ **Fase 0: Diseño del Proyecto y Lanzamiento.** En esta fase se establecerá el marco de referencia formal y operativo, se definirá el escenario y los actores participantes y se constituirán los comités de estudio y aprobación de los trabajos incorporando a expertos.
- ✓ **Fase I: Análisis de la situación actual.** Aquí se analizará la misión, visión, valores y estrategia de la empresa para alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con el procedimiento de planificación estratégica y se analizará también el modelo de recursos humanos y laborales existentes.
- ✓ **Fase II: Definición de las bases del modelo de gestión por competencias.** En esta fase se identificará y definirá las competencias del negocio de la empresa, se definirá el catálogo de puestos de trabajo en el que se vertebra la organización, describiendo los mismos, se formularán los perfiles de competencias de los puestos de trabajo,

asignándoles los niveles requeridos en cada una de las competencias, y finalmente, se diseñarán las herramientas y procedimientos que se utilizarán para elaborar los perfiles de los trabajadores.

- ✓ **Fase III: Desarrollo e implantación del modelo de gestión por competencias.** Aquí se diseñará el marco de clasificación profesional de la empresa, se constituirá un sistema retributivo objetivo y transparente, se definirán las reglas de movilidad interna, se establecerá un modelo que permita detectar las necesidades formativas de la organización y se diseñará la metodología de ejecución de los procesos de búsqueda y selección de personas.
- ✓ **Fase IV: Difusión del modelo de gestión por competencias.** En esta fase se proporcionará a los responsables de las áreas las herramientas necesarias para garantizar la implantación efectiva del modelo, así como su posterior gestión y actualización, se impartirá formación a quienes asumirán un rol director en la implantación del sistema y al resto de los trabajadores, como se instaurará un plan de asimilación global para asegurar la asimilación y aceptación del modelo por todos los trabajadores.

Es importante resaltar que en ambos esquemas reseñados se hace imprescindible la participación de la dirección de la organización antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias

Por otro lado, un enfoque pedagógico del tema de las competencias concibe la existencia de un hilo conductor entre el conocimiento cotidiano, el académico y el científico, por lo que al fusionarlos, propone una formación integral que comprenda conocimientos (capacidad cognoscitiva), habilidades (capacidad sensorio-motriz), destrezas, actitudes y valores. Es decir, saber, saber hacer en la vida y para la vida, saber ser, saber emprender, saber vivir en comunidad y saber trabajar en equipo. Por lo tanto, de acuerdo a este enfoque las competencias representarán una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades (Tuning 2004: 35 -37).

Las competencias pueden tener una naturaleza genérica o específica. Las genéricas identificarán los elementos compartidos, comunes a cualquier disciplina como la capacidad de aprender, de tomar decisiones, de diseñar proyectos, las habilidades interpersonales, entre otras. Mientras que las competencias específicas serán las propias de un área en particular, cruciales referidas a la especificidad propia de un campo de estudio (Tuning, 2004: 37).

2.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La finalidad del análisis y descripción de puestos es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia y habilidades (Alles, 2002: 258).

La información obtenida a través del análisis de puestos se emplea para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos tales como el reclutamiento y selección, la capacitación y formación, las compensaciones, desarrollo de carreras y seguridad y salud en el trabajo, por lo que se señala que tiene una naturaleza polifacética (De Cenzo y Robbins, 2003: 145).

El análisis de puestos es definido como una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo, comprendiendo la identificación y la descripción de lo que sucede en él (el puesto de trabajo), planeando con precisión las tareas requeridas, los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlos a cabo, así como las condiciones bajo las cuales deban realizarse (De Cenzo y Robbins, 2003:139). Por su parte Martha Alles (2002: 262) señala que a través de este procedimiento se reúne y analiza información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar); los requerimientos específicos; el contexto en que las tareas son realizadas; y, qué tipo de personas deben contratarse para la posición materia de análisis.

Ahora bien, previamente a referirnos a los métodos para el análisis de puestos, cabe establecer algunas precisiones conceptuales, entendiendo como tarea al

conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto, mientras que un puesto se refiere a un grupo de actividades y deberes relacionados que corresponden a una posición definida dentro de una estructura organizacional (Alles, 2003: 264 y Bolander y otros, 2001: 90), las familias de puestos serán el conjunto de puestos individuales con características similares.

Los métodos a los que se recurre para un análisis de puestos son:

- ✓ La observación, a partir de la cual el entrevistador observa directamente a los empleados sin participación directa de estos.
- ✓ Entrevista individual o grupal, en las cuales el analista interroga a los ocupantes del puesto (gerentes y empleados) en forma individual sobre el puesto que se analiza. Estos formatos se emplean para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar las funciones y tareas propias de él, equipos y materiales empleados, entre otros aspectos.
- ✓ Cuestionario estructurado los cuales son llenados por los empleados quienes describen sus tareas, deberes y obligaciones.
- ✓ Conferencia técnica, a cargo de supervisores con amplio conocimiento del puesto. Las características específicas del puesto se obtiene de los “expertos”
- ✓ Método del diario, el cual requiere que los titulares de los puesto de trabajo registren sus actividades diariamente.

Básicamente el análisis del puesto permite: la Descripción el puesto, es decir explicar por escrito lo que los titulares del puesto hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen, por lo que busca retratar con precisión el contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo. Permite también la Especificación del puesto, estableciendo un mínimo aceptable de calificaciones que el titular debe poseer para desempeñar con éxito su trabajo, identificando conocimientos, habilidades, experiencia, certificación y capacidades necesarias para realizar eficazmente el trabajo. Y finalmente permite una Evaluación del puesto, proporcionando

información que hace posible la comparación entre los puestos de trabajo, especificando el valor relativo de cada uno de ellos en la organización a partir de los datos generados por el análisis de puestos (De Cenzo y Robbins, 2003: 143 - 145).

En lo que se refiere a la Descripción de puesto, esta consiste en una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. La descripción se expresa a través de un formato estándar de descripción con tres partes: El nombre del puesto, la parte de identificación y las obligaciones (Bohlander y otros, 2001: 95). Tenemos así:

- ✓ **Nombre del puesto.** Tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado y puede dar indicación de algunas de las obligaciones que supone el puesto.
- ✓ **Identificación del puesto.** Incluye aspectos tales como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción.
- ✓ **Obligaciones o funciones del puesto.** Las obligaciones o deberes son expresadas, por lo general, en orden de importancia, indicándose también los implementos y equipos con los cuales el trabajador ejecutará sus actividades.

También se consideran las especificaciones del puesto, a través de las cuales se comprende la habilidad necesaria para realizar el trabajo tales como la educación, experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales, y se recogen también las demandas físicas que requiere el puesto.

Finalmente, en lo que concierne a este apartado, es necesario hacer referencia al Diseño de Puestos sobre el que debe tomarse en cuenta que mientras el análisis de puestos es el estudio de los puestos tal como son percibidos por los empleados e identifica las obligaciones y requisitos necesarios para desempeñar debidamente el trabajo, el diseño de puestos se refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la

organización y la satisfacción laboral de los empleados, buscando cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados (Bohlander y otros, 2001: 99 -102). Ahora bien, de acuerdo a los mismos autores, debe entenderse por Enriquecimiento del Puesto, cualquier esfuerzo que vuelva más remunerador o satisfactorio el trabajo, agregando tareas más significativas al puesto de un empleado, constituyéndose en un mecanismo que permite alcanzar objetivos motivacionales de los empleados, como la satisfacción y estima propias, al tiempo que logra satisfacción laboral y metas de desempeño en el largo plazo. Para enriquecer los puestos y motivar a los empleados, tales como el logro, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad y desempeño de la totalidad del puesto comparado con partes del mismo, se propone:

- ✓ Elevar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto;
- ✓ Permitir a los empleados retener más autoridad y control sobre los resultados del trabajo;
- ✓ Proporcionar directamente a los empleados informes de desempeño individuales o por unidad;
- ✓ Agregar al puesto nuevas tareas que requieran capacitación y crecimiento; y,
- ✓ Asignar a las personas tareas específicas.

Realizada la explicación de la importancia y contenido del análisis y descripción del puesto de trabajo, desarrollamos a continuación las fases o etapas del proceso de captación de persona.

2.5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Werther y Davis (2001: 149) definen al reclutamiento como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización, iniciándose este proceso con la búsqueda de candidatos y terminando cuando se reciben las solicitudes de empleo. Por su parte, Bohlander y otros (2001: 121) presentan el Reclutamiento como el proceso de localizar e invitar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas, realizándose durante este proceso esfuerzos para informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para

desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Mientras que De Cenzo y Robbins (2001: 154) son más concretos al conceptualizar al Reclutamiento como el proceso mediante el cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.

La definición de Martha Alles (2002: 115) sobre el Reclutamiento es la de un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. Mientras que otros autores señalan que el Reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación y su objetivo es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas, dirigiéndose por lo tanto a crear una reserva de candidatos entre los que después habrá que seleccionar a los más destacados (Sastre y Aguilar, 2003: 146).

Puede advertirse, a partir de las definiciones que han sido reseñadas, que el Reclutamiento es básicamente una fase de atracción de candidatos quienes se constituyen en receptores de la demanda de trabajo, siendo la finalidad de esta fase del proceso de Captación de Personal, contar con candidatos cuantitativa y cualitativamente adecuados a las exigencias de la organización (en número y cumplimiento de requisitos mínimos) para que en base a ellos se desarrolle la etapa de selección y se determine la incorporación de la persona “adecuada” a la institución o empresa. Por lo tanto, si bien el Reclutamiento se inicia como una convocatoria o una actividad de divulgación dirigida a atraer de manera selectiva a los candidatos (Alles, 2002: 115), constituye también un filtro en tanto por lo general no se trata de una “oferta abierta de empleo” sino que apunta a una segmentación del mercado de mano de obra, ya que solamente superaran esta etapa aquellas personas que cumplan con los requisitos mínimos establecidos, por lo que de acuerdo a Sastre y Aguilar (2003: 149), pueden considerarse como objetivos de la fase de Reclutamiento:

- ✓ Suministrar el número suficiente de personas en el momento oportuno
- ✓ Crear una reserva de candidatos al menor costo posible
- ✓ Asegurar que en la fase de selección se evalúen solamente a aquellos candidatos que cumplan los mínimos requeridos para el puesto de trabajo vacante
- ✓ Disminuir el promedio de abandonos tempranos que se traducen en nuevos gastos de captación

Por otra parte, existen quienes identifican dificultades o límites en el desarrollo de la fase de Reclutamiento (De Cenzo y Robbins, 2001: 157 - 158) y éstas son:

- ✓ **Imagen de la organización.** Si la imagen de la organización es baja, se reduce la probabilidad de atraer a un importante número de solicitantes.
- ✓ **Atractivo del puesto de trabajo.** Un puesto de trabajo considerado aburrido, azaroso, creador de ansiedad, con bajo salario o que carezca de potencial de promoción no atraerá una reserva de candidatos calificados.
- ✓ **Políticas organizacionales internas.** En tanto que en aquellos casos en los cuales existan prácticas dirigidas a lograr fundamentalmente la promoción interna, puede reducir el número de solicitudes de candidatos externos.
- ✓ **Influencia gubernamental.** Existencia de regulación estatal conteniendo limitaciones al Reclutamiento, como en el caso del tema de igualdad de oportunidades.
- ✓ **Costos de reclutamiento.** El proceso de reclutamiento puede resultar oneroso.

En cuanto a las Fuentes del Reclutamiento, estas son consideradas de dos tipos: De orden interno y de orden externo. Así, el Reclutamiento será interno cuando el mercado objetivo es el interno de la empresa y la organización haya decidido cubrir las vacantes ofertadas o que se ofertarán a través de movimientos verticales (promoción), horizontales (traslados conservando el

nivel del puesto de origen) o transversales (traslado por promoción). Mientras, cuando el mercado laboral de referencia es uno distinto al de la organización estaremos ante un reclutamiento externo (Sastre y Aguilar, 2003: 150).

Constituyen canales o técnicas de búsqueda de candidatos en un Reclutamiento interno las siguientes:

- ✓ Referencias y recomendaciones de los propios trabajadores de la organización (De Cenzo y Robbins, 2001: 160 - 161)
- ✓ Publicidad interna, dotándose de transparencia al proceso en tanto que los trabajadores percibirán un clima de igualdad de oportunidades.
- ✓ Decisión unilateral de la organización, en función al perfil del personal buscado y los conocimientos, habilidades y aptitudes evidenciadas de los trabajadores. Ello si bien puede afectar la transparencia el proceso puede incrementar su eficiencia en tanto no se recibirán solicitudes de quienes no cumplan con los mínimos del puesto (Sastre y Aguilar, 2003: 150 - 151)

A su vez constituyen canales o técnicas de búsqueda de candidatos en un Reclutamiento Externo las siguientes:

- ✓ Recomendaciones de los empleados, quines pueden proporcionar a terceros información sobre la empresa y las características del puesto vacante.
- ✓ Publicidad externa dirigida al mercado de trabajo objetivo.
- ✓ Agencias de Empleo, comprendiéndose aquí al servicio público de empleo.
- ✓ Colegios Profesionales que muchas veces cuentan con servicios de colocación para sus afiliados.
- ✓ Instituciones educativas como universidades e institutos.
- ✓ Empresas consultoras dirigidas a personal especialmente calificado a nivel gerencial, científico o técnico, comprendiéndose aquí a las denominadas “cazadoras de talentos” o head hunters.

- ✓ Archivos de candidatos, creados en función a solicitudes o curriculums archivadas de reclutamientos anteriores, referencias y espontáneos.
- ✓ Espontáneos. Personas que se presentan ante la organización poniendo su fuerza de trabajo a disposición de esta.
- ✓ Ferias de Trabajo organizadas por entidades educativas, empresariales o gubernamentales.

Ahora bien, cada una de estos tipos de Reclutamiento presentan ventajas e inconvenientes entre sí. Tenemos así, las denominadas Ventajas del Reclutamiento Interno:

- ✓ El candidato ya conoce la empresa y ésta a él, lo que contribuye a disminuir los márgenes de error en el proceso de captación del personal.
- ✓ Incremento de la motivación de los trabajadores en tanto estos perciben posibilidades reales de desarrollo de la carrera profesional en la organización.
- ✓ Se presenta retorno de la inversión en formación y capacitación desarrollada por la organización.
- ✓ Se fomenta determinado nivel de competencia interna entre los trabajadores de la empresa.
- ✓ Las técnicas de reclutamiento interno son más económicas que las propias de reclutamiento externo.
- ✓ El reclutamiento es más rápido y menos oneroso comparativamente al reclutamiento externo.
- ✓ Existen menos posibilidades de afectar la política salarial establecida.

Sin embargo, esta misma forma de Reclutamiento presenta también desventajas entre las que pueden mencionarse:

- ✓ Se cuenta con menor número de candidatos potenciales entre los que se puede realizar la elección.
- ✓ La propia competencia interna generada puede producir conflictos internos que deriven en falta de cooperación en los equipos de trabajo.

- ✓ Puede dejarse de contar con enfoques, planteamientos y experiencias nuevas que solamente pueden ser proporcionadas por personal ajeno a la organización.
- ✓ Se deja de aprovechar las inversiones en formación realizadas por otras organizaciones

Ahora bien, la recurrencia a una o más de una fuente de reclutamiento, así como a los canales o técnicas de búsqueda dependerá de distintos factores tales como la envergadura de la organización que realiza el reclutamiento, el nivel de complejidad o especialidad del puesto a cubrirse, número de vacantes disponibles, entre otros.

2.6. LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal constituye un proceso a través del cual se elige, entre el conjunto de candidatos reclutados, a la persona que pueda desempeñar adecuadamente el puesto vacante. Para ello, como indica Flórez (2005: 412), se busca predecir la conducta estableciendo predictores, aun así estos no cuenten con evidencia empírica que los respalde. En efecto, en el proceso de selección se pretende medir a priori el rendimiento futuro del trabajador en su puesto y para ello se aplican pruebas de selección que en realidad constituyen predictores del rendimiento futuro de los candidatos, que permiten realizar comparaciones en términos de niveles de desempeño previstos (Sastre y Aguilar, 2003: 159). Los predictores permitirán realizar comparaciones fiables y válidas entre los candidatos y serán útiles para medir de manera efectiva el rendimiento futuro de un candidato en el puesto, debiendo precisarse que la fiabilidad se refiere al grado en el cual los distintos instrumentos de evaluación arrojan información comparable a través del tiempo. Una prueba será poco confiable en tanto que aplicada a la misma persona a intervalos de pocos días, permite obtener resultados muy distintos. Por otro lado, determinadas pruebas serán fiables en tanto brinden resultados similares o consistentes. Por su parte la validez se refiere al grado de que tan bien el procedimiento de selección mide los atributos de las personas, constituyendo en esencia un indicador del grado en que los datos de un procedimiento pronostican el desempeño del puesto (Bohlander y otros, 2001: 174 - 175)

En el proceso de selección no solamente se “muestrea” el futuro sino también se evalúa el pasado, en tanto que se asume que la conducta pasada de una persona puede guiar las predicciones sobre su conducta futura y que esta continuará actuando de la misma forma (De Cenzo y Robbins, 2001: 192 - 193)

Como ha sido dicho inicialmente, el proceso de selección implica una evaluación de los candidatos no solamente en base a las habilidades, conocimientos, conductas y experiencias para el puesto de trabajo, sino en base a las posibilidades de adecuación a la organización. Es por ello que las características a evaluar en un candidato se pueden agrupar en tres grupos (Sastre y Aguilar, 2003: 160):

- ✓ **Cualidades Universales.** Es decir en base a características que son apreciadas en todas las organizaciones tales como capacidad para aprender y motivación para el trabajo.
- ✓ **Características específicas de la organización.** Las cuales variarán de acuerdo a la cultura de cada organización particular.
- ✓ **Características Idiosincráticas.** Constituidas por aquellas características particulares para una situación concreta y que deben ser identificadas por el evaluador, ya que comprenden conocimientos específicos y rasgos de la personalidad más importantes para un puesto.

Si bien, el objetivo de la selección de personal consiste en predecir comportamientos (Flórez, 2005: 412), constituye requisito del indicado proceso contar con un detallado análisis del puesto, a partir del cual se contará con una descripción de tareas, especificaciones humanas y niveles de desempeño necesarios (Werther y Davis, 2001: 180 – 181) para predecir con determinada certeza un desempeño óptimo en el puesto de trabajo.

Por otro lado, constituyen pruebas comúnmente empleadas en los procesos de selección los siguientes instrumentos:

2.6.1. Evaluación del curriculum vitae u hoja de vida. La hoja de vida constituye un medio eficaz y preciso para obtener información pertinente

sobre los candidatos. La evaluación del currículum vitae permitirá realizar un filtro para con los candidatos no adecuados para el puesto de trabajo y al mismo tiempo proporcionará elementos para realizar una primera comparación entre aquellos que serán sometidos al proceso de selección. Debe tenerse en cuenta que con frecuencia las personas tienden a exagerar o dan demasiada importancia a sus calificaciones en un currículum, por lo que una técnica para anticipar problemas de interpretación consiste en que los solicitantes transcriban información específica de la hoja de vida en una solicitud estandarizada (Bohlander y otros, 2001: 179).

2.6.2. Entrevista de Selección. Wether y Davis (2001:191) definen a la entrevista como una plática formal y profunda conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, tratándose de determinar a partir de ella si el candidato efectivamente puede desempeñar el puesto y comparar su experiencia y probable desempeño futuro con el de otros candidatos. El empleo de esta técnica es muy importante en tanto que “es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista” (Bohlander y otros, 2001: 193) y en la medida que permite obtener información que no es posible recabar con ninguna otra prueba, tales como apariencia física, capacidad para defender un criterio propio, las inquietudes y expectativas sobre la organización, la personalidad agilidad verbal y mental o los intereses particulares (Sastre y Aguilar, 2001: 162), permitiendo también verificar la información previa que se tiene del candidato. Sin embargo, existe una observación a esta técnica, ésta es que no constituye un predictor fiable y válido del rendimiento futuro del candidato. De Cenzo y Robbins (2001: 201 - 202) califican a la entrevista como cara, ineficiente y con frecuencia sin relación con el puesto de trabajo, presentando una confiabilidad y validez bajas en tanto que: el conocimiento previo sobre el solicitante puede perjudicar la evaluación que realiza el entrevistador ya que con frecuencia el entrevistador tiene un estereotipo de lo que representa un “buen” solicitante o tiende a favorecer a los solicitantes que comparten sus actitudes; a la información negativa se le otorga un peso indebidamente excesivo o el entrevistador puede tomar una decisión sobre la aptitud de un candidato en los primeros minutos de la entrevista; y el

entrevistador puede olvidar gran parte del contenido de la entrevista en los siguientes minutos después de que haya concluido. Finalmente, debe tenerse en cuenta que es común que los entrevistadores combinen información relevante (experiencia laboral y formación profesional) con datos irrelevantes referidos al sexo, edad o presencia por ejemplo para tomar sus decisiones de selección.

Frente a estos riesgos y carencia de fiabilidad de las entrevistas, Sastre y Aguilar (2003: 163) proponen: Recurrir a entrevistas estructuradas, emplear entrevistas de panel, elaborar una hoja de valoración de la entrevista y no emplear la entrevista como único predictor del rendimiento.

Constituyen entrevistas estructuradas aquellas en las que el entrevistador sigue un esquema previamente elaborado en el que se han previsto las interrogantes, aspectos a tratar y orden de abordarlos. En este tipo de entrevistas se consideran preguntas estándar que intentan evaluar al candidato a partir de dimensiones predeterminadas. Estas dimensiones son cuantificadas en función a las impresiones cualitativas a las que puede llegar el entrevistador. La ventaja de las entrevistas estructuradas consiste en que se limitan las posibilidades de divagar, tratar aspectos tangenciales y olvidarse de discutir algún factor clave, por lo que pueden aumentar tanto la validez como la fiabilidad del predictor.

Sastre y Aguilar (2003:164) distinguen dos tipos de interrogantes que pueden formularse en este tipo de entrevistas: Las preguntas de situación o preguntas orientadas al futuro que consisten en presentar al candidato una situación hipotética relacionada con su puesto de trabajo y pedirle cual sería su respuesta ante dicho escenario. Mientras que por otro lado pueden plantearse las preguntas de comportamiento o de orientación al pasado mediante las cuales se solicita al candidato que exponga algún incidente relevante al que se haya tenido que enfrentar en su entorno laboral para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo. Este último tipo de preguntas se sustentan en la premisa de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro. Debe señalarse que ambos tipos de

preguntas no captan el mismo tipo de información respecto de los candidatos, por lo que pueden usarse como complementarias.

Por su parte las entrevistas de panel son aquellas en las que intervienen una pluralidad de entrevistadores. La fiabilidad del predictor se incrementa en la medida que son varias opiniones las que se forman y no prima la subjetividad de una persona individual. La validez de la entrevista puede también mejorar en tanto que cada entrevistador puede analizar aspectos diferentes y complementarios del candidato.

En lo que se refiere a la hoja de valoración de la entrevista, esta consiste en un formato elaborado a partir de la misma estructura a partir de la cual se elaboró la entrevista y se emplea para recoger en ella todas las impresiones que el entrevistador ha captado del candidato, por lo que es llenada una vez que haya terminado la entrevista e inmediatamente antes de que se proceda a entrevistar al siguiente candidato. De esa manera se evita que, una vez concluido un largo proceso de selección, se tenga que recurrir a su memoria para recordar la valoración de cada individuo.

Debe repararse en que, conjuntamente a la entrevista personal, el empleo de otros predictores del rendimiento se convierte en necesario debido a la posibilidad que la valoración de la entrevista se encuentre afectada por subjetividades e incluso prejuicios personales, aun así se apliquen las formas y medidas anteriormente mencionadas.

2.6.3. Test Psicológicos. Constituyen instrumentos diseñados para medir determinadas características de las personas o muestras representativas del comportamiento para prever comportamientos futuros. Flórez (2005: 432 - 434) clasifica los test o pruebas psicológicas en los siguientes tipos:

- ✓ **Tests de aptitud.** Miden la capacidad potencial para realizar trabajos específicos. Se emplean para predecir la productividad potencial de los candidatos a un puesto determinado. Entre estos se encuentran los Tests de aptitud verbal, matemática, espacial, etc.

- ✓ **Tests de habilidad.** Miden el nivel de capacidad desarrollado para ejecutar diferentes trabajos como por ejemplo se mide la capacidad para contar objetos, atender quejas, asignar labores, etc.
- ✓ **Tests de inteligencia.** Miden las aptitudes generales de la persona para desenvolverse en una serie de circunstancias. La inteligencia es la capacidad adaptativa al medio ambiente y se la mide a través de diferentes factores o subtests, tales como razonamiento verbal, aptitud numérica, memoria, aptitud espacial, capacidad de análisis y síntesis, etc.
- ✓ **Tests de intereses.** Miden cuál es la orientación predominante de las personas, por ejemplo se miden los intereses vocacionales.
- ✓ **Tests de personalidad.** Miden las características cognoscitivas, emocionales y comportamentales de las personas. Miden el nivel de ajuste de la personalidad a las demandas que el medio ambiente le plantea.

La validez y utilidad de los distintos tipos de tests dependerá en gran medida de que se haya realizado un análisis de puestos orientado hacia la personalidad, para determinarse así que rasgos son relevantes para predecir el éxito en un puesto determinado.

2.6.4. Las Pruebas Profesionales. A través de estas pruebas se pretende comprobar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para la ejecución de las funciones propias del puesto de trabajo, así como el dominio de las tareas cuya ejecución requerirá el puesto. Este tipo de pruebas pueden aplicarse a través de exámenes teóricos como mediante evaluaciones prácticas en las que se reproducen las condiciones naturales bajo las cuales trabajaría la persona.

Dentro de este tipo de evaluaciones se encuentran desde aquellas pruebas dirigidas a comprobar las habilidades psicomotoras para puestos cuyas tareas son esencialmente operativas (Sastre y Aguilar, 2003: 170), como por ejemplo rapidez en la digitación de textos; como pruebas de simulación para

puestos directivos y que requieren alta calificación, entre los que se conocen a los denominados juegos de bandeja, los cuales sitúan al candidato frente a un escritorio en el que se han dispuesto bandejas de oficina con diferentes documentos que representarían trabajos pendientes, siendo materia de evaluación la capacidad del candidato para priorizar los temas en función a su importancia como la habilidad para organizar la información necesaria para tomar decisiones, y los juegos de empresas, a través de los cuales se proporciona información al candidato sobre una determinada situación empresarial a efectos que tome decisiones a fin de evaluar su eficacia, (Sastre y Aguilar, 2003: 171)

Al igual que en los casos de los anteriores mecanismos de selección mencionados, no es conveniente recurrir únicamente a las pruebas profesionales para determinar que persona se incorporará a la institución, ya que ellas proporcionará información sesgada e incompleta. Es posible que un candidato cuente con los conocimientos y habilidades requeridas, sin embargo carezca de la motivación suficiente así como sus expectativas no se vean satisfechas, por lo que es pertinente completar la información obtenida de las pruebas profesionales con la derivada del análisis del currículo, entrevistas y tests psicológicos.

2.7. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE AL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

En la medida que las competencias se definen en un contexto laboral, la selección de personal por competencias trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y optar por su contratación (Rodríguez Trujillo, 1999).

El enfoque de competencias facilita un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero puede introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso, tales como el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la

organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e, introducir ejercicios de simulación para detectar la titularidad de determinadas competencias por los candidatos (CINTERFOR, 2004).

El proceso de selección se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias estableciendo su idoneidad para la ocupación que aspira cubrir y la organización a la cual pretende incorporarse (CINTERFOR, 2004). En estricto, de acuerdo Rodríguez Trujillo (1999) pueden identificarse hasta cinco aspectos a considerarse en los procesos de selección realizados bajo este enfoque:

- ✓ ¿Cuántas y cuáles son las variables a incluir en la evaluación? De todas las variables existentes, de todos los rasgos de una persona y de todas las exigencias de un puesto lo usual es escoger el mínimo de variables que permita predecir el máximo de la varianza del criterio.
- ✓ ¿En qué consiste la variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella? Toda variable debe encontrarse definida tanto conceptual, como operacionalmente, a efectos que sus contenidos sean explícitos y pueda existir consenso sobre lo que se evalúa y sus manifestaciones observables.
- ✓ ¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la variable? Todos los instrumentos de observación deben dirigirse a desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones de contratación. Es por ello que las muestras de conducta deben encontrarse lógicamente asociadas a la variable escogida.
- ✓ ¿Cómo darle significado a las manifestaciones de conducta observadas? Pueden emplearse apreciaciones cualitativas o asignarse numerales a las manifestaciones de conducta ya que no todas las conductas tienen el mismo significado y por otro lado, algunas de ellas son más relevantes que otras, por lo que es importante establecer

algún mecanismo de ponderación para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación.

- ✓ ¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona? Una manera recomendable de hacerlo es contando con indicadores, expresados en índices con puntos de corte claramente definidos. Los índices deben combinar los resultados de diferentes instrumentos de evaluación, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se haya asignado a cada variable.

De acuerdo a CINTERFOR (2004) el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el Análisis Funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias clave (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

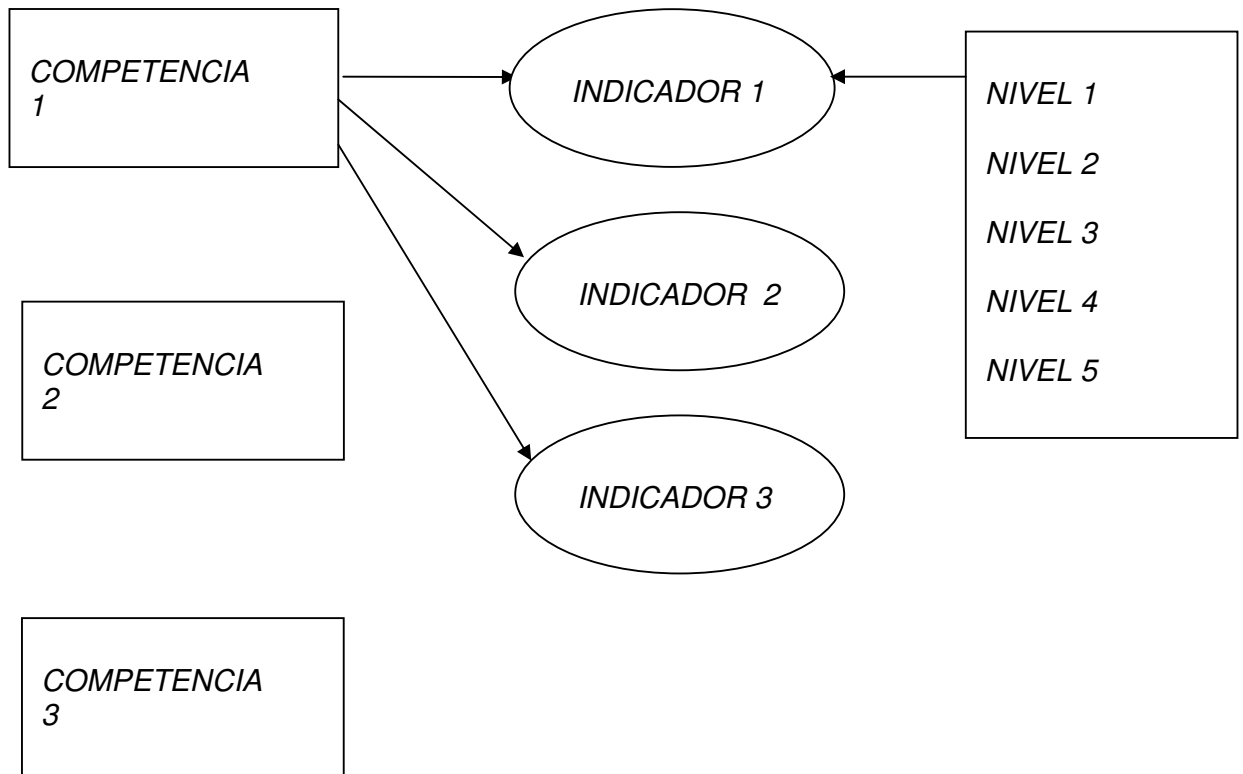
Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores. Usualmente el “modelo” de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas en un grupo de no más de 6 ó 7 competencias. Este conjunto de competencias incluye también la descripción de los comportamientos conexos, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento.

Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o indicadores, también denominado subcompetencias. En este punto, las

subcompetencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta (Gráfico N° 1).

GRAFICO N° 01

Estructura típica de un modelo de competencias a nivel de empresa



Fuente: CINTERFOR, 2004

Una competencia, puede ser por ejemplo: “trabajar con información” y ésta se encuentra asociada a varios indicadores de comportamiento, de la forma:

- ✓ Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información.
- ✓ Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida.
- ✓ Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados.

Los niveles de funcionalidad o niveles de profundidad y complejidad, pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Por ejemplo, para el indicador “obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados», se podrían considerar varios niveles de funcionalidad:

Nivel 1: Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas.

Nivel 2: Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.

Nivel 3: Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.

Nivel 4: Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos ya poseen y que, por lo general son muy poco modificables, frente a aquéllas que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras, están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere, o no se tienen. Entran en este grupo competencias del tipo: “afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje” (CINTERFOR, 2004).

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de

instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc. Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias, la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores y en suma, en el orientador del proceso de selección y de gestión del talento humano.

Debe tenerse en cuenta que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de la actividad, en todas las culturas, en todas las organizaciones. Por lo tanto, la primera preocupación debe dirigirse hacia los métodos que permitan elaborar listas de competencias para un puesto o para un conjunto de puestos. Para ello, el análisis de puestos constituye, pues, la condición previa esencial de la evaluación, en la medida en que precisamente en esta etapa se identifican no sólo las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, sino también los comportamientos que estas cualidades inducen (Levy, 2000: 65).

De acuerdo a Levy (2000: 65 – 78) los principales métodos de selección de personal en base al enfoque de competencias son: la observación, las entrevistas, los incidentes críticos y la “cuadrícula de Kelly”. Tenemos así:

- ✓ **La observación.** Es el método más frecuentemente utilizado cuando se trata de hacer el análisis de las competencias para puestos relativamente simples. La observación puede ir precedida de un análisis de los documentos disponibles y acompañada de una entrevista con la persona observada que completa la información. Pero aun así su uso e interés son limitados.

La observación resulta poco aplicable cuando se trata de puestos de alto nivel. La observación no permite más que obtener una lista de

comportamientos. Por lo tanto no puede ser más que una primera etapa del análisis del puesto. La autodescripción de actividades por la persona o las personas que ocupan el puesto a analizar es susceptible de reemplazar o completar la observación. Tiene la ventaja de no tener movilizando permanentemente a quien se ha encargado el análisis de puesto y de permitir una comparación entre autodescripciones diferentes.

- ✓ **La entrevista** puede ser no estructurada. Pese a su aparente simplicidad, la entrevista exige una formación previa que enseñe al entrevistador cómo hacer sentirse cómodo a su entrevistado y cómo recoger toda la información disponible. No sólo permite obtener una descripción de las actividades sino también informaciones sobre lo que una persona que ocupa el puesto considera particularmente importante o difícil, o incluso sobre las actividades desagradables o las que son una carga pesada. Sin embargo, los resultados obtenidos son también subjetivos en el sentido que dependen del entrevistador y del entrevistado.

- ✓ **El método de los incidentes críticos.** Se trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos son “críticos”, es decir, muy importantes para la actividad descrita. Estos incidentes deben de ser descritos en función de un problema a resolver. Entrevistados y entrevistadores deben conocer perfectamente el puesto analizado, a fin de escoger incidentes característicos.

La información sobre el incidente debe ser completa, e incluir una descripción detallada de lo que la persona ha hecho en realidad, o de lo que no ha hecho y debería haber hecho. Ej: “¿Puede Ud. acordarse de alguna ocasión en que hizo alguna cosa particularmente bien, en que Ud. consiguió cumplir una misión concreta a pesar de las dificultades, o, por el contrario, en que hizo una cosa ineficaz que le impidió alcanzar el objetivo que perseguía?”

Este método es muy rico en el sentido que permite obtener informaciones que no se explicitarían en una entrevista clásica. El mejor procedimiento

consiste en hacer la lista de los comportamientos implicados y en clasificarlos a fin de presentar los resultados de un conjunto de incidentes bajo la forma de una lista de comportamientos – precisando su frecuencia e importancia.

- ✓ **La “cuadrícula de Kelly”.** De acuerdo a Levy (2000: 76 – 78) este método de selección parte de la idea de que cada persona percibe el mundo exterior utilizando un conjunto de conceptos que le es personal y que determina tanto su comportamiento como la manera de percibir y explicar el comportamiento de los demás. La cuadrícula de Kelly permite obtener una lista de estos conceptos personales y definir su significado. Precisa los conceptos que diferencian los buenos comportamientos de los malos o los buenos empleados de los mediocres.

La primera etapa del método consiste en crear una lista de conceptos descriptivos de las cualidades requeridas. Ello requiere la presencia de expertos que conozcan bien el puesto.

Por otro lado, siempre de acuerdo a Levy (2000: 76 – 78), para evaluar las competencias individuales se requieren tres categorías: signos, muestras y referencias.

- **Los signos.** Se obtienen por medio de test abstractos que corresponden a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad.
- **Las muestras.** Son ejercicios lo más parecido posible a la realidad profesional. Están construidas para que se pueda evaluar objetivamente las competencias puestas en práctica en tareas que las implican. Estas muestras pueden partir de la clásica prueba profesional y llegar a métodos más elaborados, pero la idea es la misma: “se debe juzgar al cocinero por la manera como prepara la sopa”.

- **Las referencias.** Son testimonios que utilizan la observación de los comportamientos anteriores en situaciones semejantes, o por lo menos parecidas, a las situaciones profesionales estudiadas y, si es posible, con una clara implicación de las competencias requeridas.

En el caso de las decisiones basadas en la evaluación de las competencias (Levy, 2000: 88 – 94), en la casi totalidad de los casos de contratación, la evaluación de las competencias debe integrar los tres parámetros que son las competencias, las aptitudes y los rasgos de la personalidad, tanto actuales como potenciales.

Ya no se contrata para un puesto que no va cambiar, ni para una función a cubrir inmediatamente sin preocuparse del futuro. Y los individuos, como las empresas, se plantean el problemas del desarrollo de las competencias en el marco de la gestión de la gestión de las carreras profesionales individuales.

Los resultados de los análisis de puesto, así como los de los diagnósticos de competencias, de aptitudes y de personalidad, representan informaciones que el individuo debe ser capaz de integrar y utilizar.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que, independientemente que las etapas y métodos empleados en la selección por competencias sean similares a los propios del sistema de selección tradicional, lo que se procura por la selección en base al enfoque por competencias es encontrar manifestaciones de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico y en una organización concreta (Quintero, 2007)

2.8. LA INDUCCIÓN

La inducción o socialización es el proceso mediante el cual los empleados reciben información sobre su nuevo puesto de trabajo, el papel que van a tener que desempeñar en la organización y en la cultura de la empresa. Constituye una etapa en la cual los nuevos trabajadores reciben información

relativa a la organización, sus políticas, las personas, los objetivos y los valores institucionales a efectos de convertirlos en miembros más efectivos de la empresa (Sastre y Aguilar, 2003: 173).

De Cenzo y Robbins (2003: 222) expresan que esta etapa de la captación de personal constituye un proceso de adaptación en la que se pueden identificar tres fases: Una inicial en la que cada persona llega con una serie de valores, actitudes y expectativas organizacionales; una segunda de encuentro en la que la persona se enfrenta a una posible dicotomía entre sus expectativas sobre el puesto, sus compañeros, supervisores y la organización en general y la realidad; y, una tercera etapa que puede denominarse “de metamorfosis” en la cual los miembros nuevos se sienten cómodos con la organización y los equipos de trabajo.

Es de verse que esta fase de inducción busca facilitar una rápida adaptación del nuevo trabajador a la organización, simplificando el costo de aprendizaje que implicaría que cada nueva persona incorporada lo haga por su propia cuenta, al mismo tiempo genera compromiso de las personas para con la organización y puede reducir los niveles de abandono o renuncias tempranas, rentabilizando así la inversión realizada en el proceso de captación de personal.

Un programa de inducción busca transmitir información sobre los valores, estructura, historia, visión y misión de la organización, pero al mismo tiempo información específica sobre el puesto de trabajo y el entorno de este: personas con las cuales se interrelacionará el nuevo trabajador, instalaciones y medios con los cuales se ejecutarán las funciones y tareas propias del puesto. Para ejecutar la socialización puede recurrirse tanto a entrevistas, videos, conferencias como la asignación de un mentor durante un tiempo determinado que facilite la inserción de la persona a la nueva organización absolviendo sus dudas y presentándole trabajadores, proveedores, clientes y procedimientos.

2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN VALORES

Hoy en día un comportamiento organizacional basado en valores ha dejado de ser una interesante elección filosófica y se ha convertido en un imperativo para la supervivencia. Por ello un modelo de la administración basada en valores plantea la necesidad y el poder de una cultura organizacional en las cuales las estrategias, los procesos y las personas son dirigidos por una misión, un propósito y un conjunto de valores comunes (Ovares, 2001).

Patricia Aburdene señala que una megatendencia es una gran dirección social, económica y espiritual dominante que modela nuestra vida durante toda una década o más (2006: XVI) y que dentro de las megatendencias de la presente década se encuentra la consolidación de una cultura organizacional fuerte para lo cual se requieren personas con sólidas convicciones y prácticas basadas en valores. Ello implica una ética del desempeño y el reconocimiento del poder del activo humano, es decir de la sabiduría, conciencia y espíritu de las personas (Aburdene, 2006: XXIX –XXX).

La transformación de las organizaciones depende del crecimiento de la conciencia y el espíritu de las personas. Ella se da lentamente y se basa en la evolución humana que involucra un gran número de personas, su compromiso y el desarrollo de un propósito compartido (Aburdene, 2006: 3 – 4). Por ello, intangibles como lo son los valores tales como la pasión, el valor, la modestia, la trepidación, el compromiso y el compañerismo favorecerán el cambio institucional (Aburdene, 2006: 289 - 306).

En la medida que consideramos que los niveles de eficiencia y aceptación del Poder Judicial pueden mejorar sustancialmente a partir de las personas que lo integran y que se incorporarán a la institución a través de adecuados procesos de selección, el componente actitudinal conformado por valores específicos definitivamente deberá encontrarse presente en el modelo de competencias que proponemos.

CAPÍTULO III

EL PODER JUDICIAL Y LA SELECCIÓN DE MAGISTRADOS EN EL PERU

3.1. EL PODER JUDICIAL PERUANO

El Poder Judicial⁵ es uno de los denominados tres poderes del Estado y a través de él, conforme a nuestra Constitución Política, se ejerce la potestad de administrar justicia. Se encuentra integrado por órganos jurisdiccionales que imparten justicia en nombre la Nación, y por órganos que ejercen su gobierno y administración.

De acuerdo a los datos estadísticos elaborados por la Sub Gerencia de Estadística del Poder Judicial al 31 de diciembre de 2007 (www.pj.gob.pe) son órganos jurisdiccionales del Poder Judicial:

- ✓ **La Corte Suprema de la República**, la cual se encuentra conformada por siete Salas Especializadas Permanentes y Transitorias en materia Civil, Penal, y de Derecho Constitucional y Social, encontrándose conformada cada Sala por cinco Vocales Supremos. Su competencia se extiende a todo el territorio de la República.

- ✓ **Las Cortes Superiores de Justicia**, las cuales tienen su sede en cada uno de los Distritos Judiciales determinados por Ley. Actualmente existen 29 cortes superiores a nivel nacional, correspondiendo cada una de ellas a cada región (departamento) y adicionalmente a los Distritos Judiciales de Callao, Lima Norte, Cañete, Huarua y Santa. Cada Corte Superior se encuentra conformada por el Presidente de la Corte Superior y Tres Vocales Superiores por cada una de las Salas, las cuales son de naturaleza Civil, Penal, Laboral, Contencioso Adiministrativa, de Familia y, en algunas cortes, Mixta.

⁵ La información que se presenta del Poder Judicial ha sido extraída de la Constitución Política, la Ley Orgánica del Poder Judicial aprobada en su versión original por el Decreto Legislativo N° 767 y modificada sucesivamente por diferentes Leyes y la contenida en el portal institucional www.pj.gob.pe

Existen a nivel nacional un total de 170 Salas Superiores, de las cuales 36 pertenecen a la Corte Superior de Justicia de Lima, la más grande a nivel nacional, que cuenta con 8 Salas Civiles, 16 Salas Penales, 3 Salas Laborales, 7 Salas Contencioso Administrativas y 2 Salas de Familia.

- ✓ **Los Juzgados Especializados y Mixtos**, los cuales integran cada Corte Superior y constituyen órganos especializados en materia Civil, Penal, Laboral, Contencioso Administrativa y de Familia, encontrándose a cargo de un Magistrado especializado en la materia correspondiente. Existen a nivel nacional 984 Juzgados Especializados, de los cuales 243 pertenecen a la Corte Superior de Justicia de Lima que cuenta con 89 Juzgados Especializados Civiles, 76 Penales, 31 Laborales, 10 Contencioso Administrativos, 22 de Familia y 15 Juzgados Mixtos.
- ✓ **Los Juzgados de Paz Letrados**, constituyen también órganos integrantes de las Cortes Superiores y su competencia jurisdiccional se circunscribe a conocer en primera instancia asuntos de menor cuantía de todas las materias que en segunda instancia son abordadas de manera especializada por los Juzgados Especializados. A nivel nacional existen 458 Juzgados de Paz Letrados, de los cuales 88 pertenecen a la Corte Superior de Justicia de Lima.
- ✓ **Los Juzgados de Paz**, los cuales funcionan en los centros poblados fijados en función al volumen demográfico rural y urbano. Tienen esencialmente una función conciliadora y notarial, en donde no existan notarios. A los Jueces de Paz no se les exige ser abogados y no se encuentran comprendidos en la carrera judicial, por lo que no son designados a través del proceso de selección que en las siguientes páginas se reseña.

Por otro lado, constituyen órganos de gestión del Poder Judicial: El Presidente de la Corte Suprema, el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial y la Sala Plena de

la Corte Suprema (integrada por la totalidad de los Vocales Supremos titulares). En cada Distrito Judicial, constituirán órganos de gestión el Presidente de la Corte Superior, el Consejo Ejecutivo Distrital y la Sala Plena de la Corte (conformada por el íntegro de los Vocales Superiores titulares de la Corte correspondiente).

En el Gráfico N° 02 presentamos la estructura orgánica del Poder Judicial.

3.1.1. Visión, Misión y Objetivos Estratégicos del Poder Judicial Peruano

En el portal institucional del Poder Judicial (www.pj.gob.pe) encontramos la visión, misión y objetivos estratégicos de este Poder del Estado, y los presentamos a continuación

VISION

“Institución autónoma con vocación de servicio; que enfrente los desafíos del futuro con magistrados comprometidos con el proceso de cambio, transformación y modernidad; que se traduzca en seguridad jurídica e inspire plena confianza en la ciudadanía, contando para ello con un adecuado soporte administrativo y tecnológico”.

MISION

"Administrar Justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, con arreglo a la Constitución y a las leyes, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional, para contribuir al estado de derecho, al mantenimiento de la paz social y al desarrollo nacional".

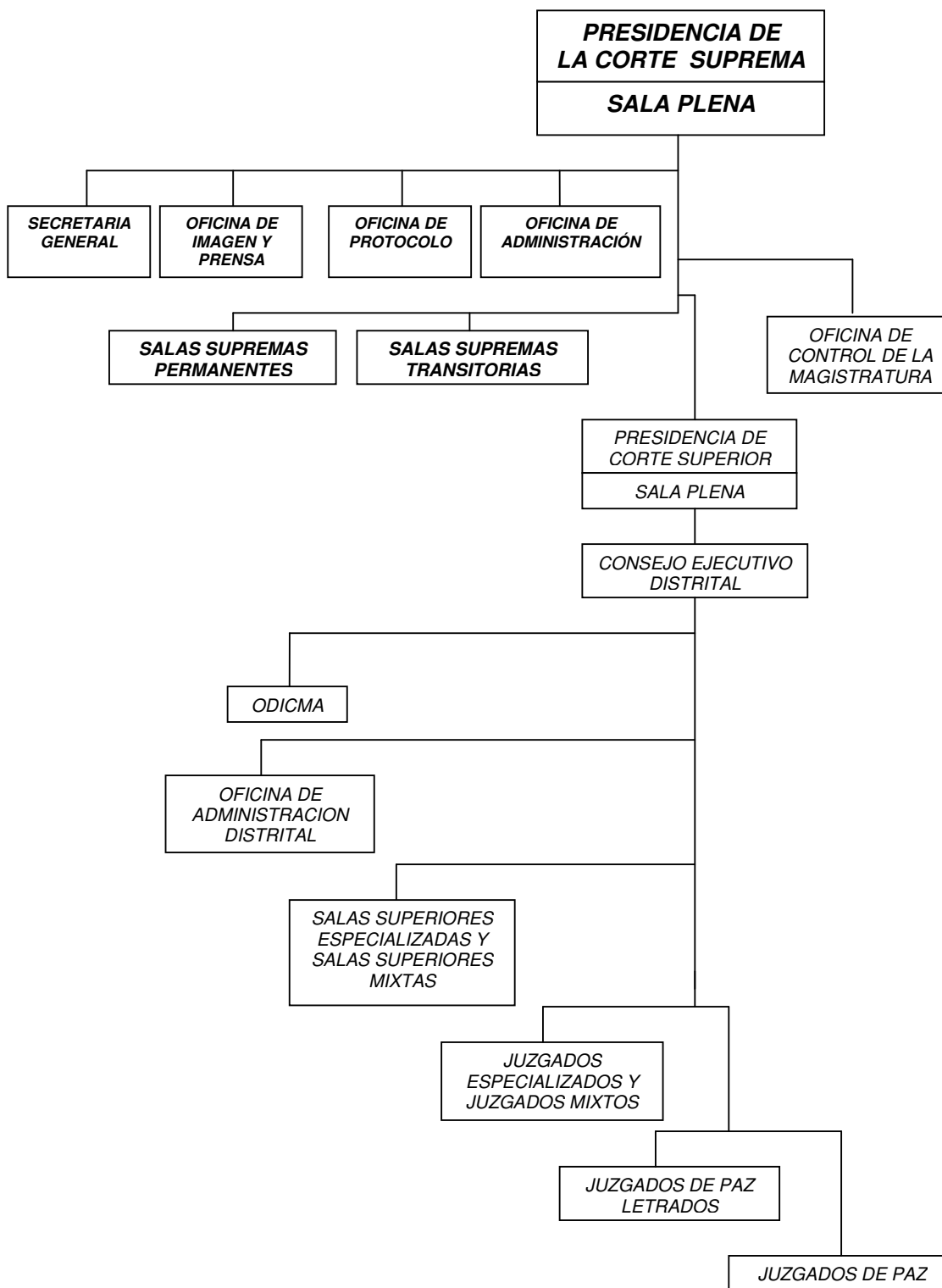
Para el cabal cumplimiento de esta misión es necesario dotar al Poder Judicial de los siguientes elementos: Magistrados respetados, probos, capaces, éticos y justos y, además, actualizados en su calificación jurídica.

Crear nuevos sistemas de gestión y modernización para contar con despachos judiciales modernos, con infraestructura adecuada y sistemas de información actualizados.

Proporcionar a los magistrados el personal de apoyo jurisdiccional y administrativo capacitado y con vocación de servicio.

Articular una administración con criterio gerencial moderno y descentralizado.

GRAFICO N° 02
Estructura Orgánica del Poder Judicial



Fuente: Portal institucional del Poder Judicial (www.pj.gob.pe)

OBJETIVOS

- ✓ Consolidar la autonomía del Poder Judicial y la independencia de los magistrados.
- ✓ Mejorar y ampliar el acceso a la justicia.
- ✓ Modernizar la administración de justicia.
- ✓ Alcanzar una alta calidad de justicia y optimizar el servicio al ciudadano.

ESTRATEGIAS

1. Priorizar:

- ✓ El acceso a la justicia.
- ✓ La confianza en el sistema judicial.
- ✓ Racionalizar la inversión de los recursos a utilizarse en el proceso.

2. Modernizar la estructura del Poder Judicial con las siguientes acciones:

- ✓ Romper con los paradigmas tradicionales.
- ✓ Orientar la institución al servicio del ciudadano.
- ✓ Buscar el equilibrio entre la oferta y la demanda de los servicios judiciales.

3. Promover el incremento de la productividad a través de:

- ✓ La sistematización de los procesos y procedimientos.
- ✓ La racionalización de los recursos humanos.
- ✓ La permanente capacitación y evaluación.

Realizada la reseña del Poder Judicial y de sus objetivos institucionales, presentamos a continuación el modelo de selección de magistrados judiciales en nuestro país.

3.2. LOS MODELOS DE DESIGNACIÓN DE MAGISTRADOS

De acuerdo al jurista argentino Néstor Pedro Sagues (En Miranda, 2004: 15 – 25) existen dos tipos de mecanismos de nombramiento de jueces, estos son: a) los denominados procedimientos “políticos”, y b) los denominados modelos “profesionalizados”.

Los procedimientos políticos se concretan en la existencia de órganos “políticos” de designación, así como en el empleo de criterios también “políticos” de selección. Así por ejemplo, en los Estados Unidos de

Norteamérica son órganos de designación el Presidente de la República y el Senado; y constituyen criterios de selección que el Presidente pueda escoger con total discrecionalidad al aspirante y por su parte el Senado tiene la potestad de dar o no su consentimiento con absoluta libertad.

Este tipo de procedimientos genera dos riesgos o problemas: uno de legitimidad, ya que la judicatura puede dejar de ser imparcial e inclinarse a favor del órgano que los designó; y otro de funcionalidad, en tanto que para la designación del magistrado puede preferirse muchas veces la fidelidad personal o partidista antes que las cualidades personales y las calificaciones laborales. En función a ello se genera una situación de deuda o pleitesía, por la cual se entiende que el juez designado discrecionalmente contrae una deuda de gratitud con quien lo nombró, originándose relaciones de crédito y de débito entre quien nombra y quien es nombrado, obligación que puede saldarse de modo espontáneo o mediante el recordatorio del caso. Debe tenerse en cuenta que la concepción del cargo judicial como obsequio aumenta proporcionalmente en la medida en que el designado carezca de cualidades para desempeñar el puesto en cuestión, ya que a menor idoneidad existirá mayor deuda, y por lo común mayor servilismo para cancelarla.

Estos riesgos y problemas en los procedimientos políticos de designación de magistrados ha llevado a la aparición de los denominados llamados **procedimientos profesionalizados**, los cuales presentan las siguientes características:

- a) La existencia de una Escuela Judicial, como ente de formación y de entrenamiento de los futuros jueces, y de especialización y actualización de los cuadros en actividad. La escuela judicial implica un filtro decisivo para combatir el favoritismo y la discriminación en base a la selección por idoneidad e igualdad de oportunidades.
- b) La necesidad de concursos, como etapa en la que los candidatos deben competir en términos de paridad, para demostrar sus cualidades.
- c) La presencia de un Consejo de la Magistratura, como ente de preselección y nombramiento para operar como jurado de tales concursos.

La ventaja de estos mecanismos profesionalizados es que permite disminuir los niveles de discriminación y favoritismo, reemplazando la concepción del cargo judicial como obsequio por el de cargo por mérito y derecho propio, lo que a su vez promueve una judicatura autónoma e idónea no comprometida ni dependiente de las otras expresiones del Poder Político (Ejecutivo y Parlamento).

3.3. MODELO DE SELECCIÓN DE MAGISTRADOS EN EL PERU

3.3.1. Antecedentes

Francisco Eguiguren (2002: 424 – 426) reseña los procedimientos de nombramiento de Magistrados que en nuestro país se han sucedido con anterioridad al Sistema actualmente vigente. Tenemos así:

- 1) De acuerdo a la Constitución Política de 1933, los Vocales y Fiscales de la Corte Suprema eran designados por el Congreso entre diez candidatos propuestos por el Poder Ejecutivo. Los magistrados de las Cortes Superiores eran nombrados por el Poder Ejecutivo a propuesta, en terna doble, de la Corte Suprema. Y los Jueces y Agentes Fiscales eran designados también por el Poder Ejecutivo a propuesta, en terna doble, de las correspondientes cortes superiores, mientras que los jueces de paz letrados y no letrados eran directamente nombrados por cada Corte Superior.
- 2) En 1969, el gobierno militar creó el Consejo Nacional de Justicia, órgano compuesto por dos delegados del Poder Ejecutivo, dos del Congreso, dos del Poder Judicial, uno de la Federación Nacional de Colegios de Abogados, uno del Colegio de Abogados de Lima y otros dos designados por las dos facultades de Derecho nacionales más antiguas. El Consejo de Justicia efectuaba la designación de magistrados, a partir de los candidatos propuestos por el Poder Judicial, la Federación Nacional de Colegios de Abogados y el Colegio de Abogados respectivo; los candidatos eran sometidos a evaluación y entrevista personal.

3) La Constitución de 1979 reguló la existencia, composición y funciones del Consejo Nacional de la Magistratura. La competencia funcional de este órgano se circunscribía a la formulación de propuestas para el nombramiento de los magistrados de la Corte Suprema y de las Cortes Superiores, cuya designación se encontraba a cargo del Presidente de la República. El nombramiento de los magistrados de la Corte Suprema por parte del Presidente de la República se encontraba sometido a la ratificación por el Senado. Las propuestas para el nombramiento, también por el Presidente, de los magistrados de primera instancia y cargos inferiores, se encontraban a cargo de los Consejos Distritales de la Magistratura. Las propuestas debían efectuarse previo concurso de méritos y evaluación personal de los candidatos. El Consejo Nacional de la Magistratura se encontraba compuesto por siete miembros: El Fiscal de la Nación, quien lo presidía; dos representantes de la Corte Suprema, un representante de la Federación Nacional de Colegios de Abogados del Perú, un representante por parte del Colegio de Abogados de Lima y dos representantes de las facultades de Derecho del país. Por su parte, los Consejos Distritales de la Magistratura estaban presididos por el Fiscal Decano del distrito e integrados por los dos magistrados más antiguos de la corte y por dos representantes del Colegio de Abogados de la jurisdicción.

La reseña realizada permite apreciar un marcado componente político en los procesos de selección de magistrados que con anterioridad al sistema vigente han existido en el Perú, en tanto que siempre participó el Parlamento ya sea para proponer candidatos o ratificar determinados nombramientos, así como la designación era realizada por el Gobierno a través del Presidente de la República.

3.3.2. El vigente modelo de Selección de Magistrados

El vigente modelo de selección de Jueces y Fiscales es uno que responde más a un mecanismo de carácter profesionalizado que a uno de naturaleza política. Así, es de verse que la Constitución Política de 1993

estableció que el Consejo Nacional de la Magistratura se encargaría de la selección y el nombramiento de los jueces y fiscales, salvo que éstos provinieran de elección popular. Presentamos entonces los principales aspectos del vigente modelo de selección de magistrados:

3.3.2.1. La Naturaleza del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM)

Conforme a la Constitución Política y la Ley N° 26397 – Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Magistratura, El CNM es un organismo constitucional autónomo e independiente de los denominados Poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y de los demás órganos constitucionales. Tiene por funciones:

- a) Nombrar, previo concurso de méritos y evaluación personal, a los jueces y fiscales de todos los niveles, salvo aquellos que provienen de elección popular.
- b) Ratificar a los jueces y fiscales de todos los niveles cada siete años.
- c) Aplicar la sanción de destitución a los Vocales de la Corte Suprema y Fiscales Supremos. Para el caso de los jueces y fiscales de las demás instancias podrá aplicar la sanción de destitución, a solicitud de los órganos de gobierno del Poder Judicial o del Ministerio Público.
- d) Extender a los jueces y fiscales de todos los niveles el título oficial que los acredita como tales y cancelar los títulos cuando corresponda.
- e) Nombrar a los Jefes de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) y del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).
- f) Ejercer el derecho a iniciativa legislativa entre otros.

3.3.2.2. La composición del Consejo Nacional de la Magistratura

El CNM se encuentra compuesto por Consejeros que ejercen el cargo por un período de cinco años y son elegidos por determinadas instituciones o gremios entre candidatos que cumplan los siguientes requisitos: Ser peruano de nacimiento, ser ciudadano en ejercicio y ser mayor de 45 años

de edad. Los Consejeros son elegidos por votación secreta y su elección se realiza de la siguiente manera:

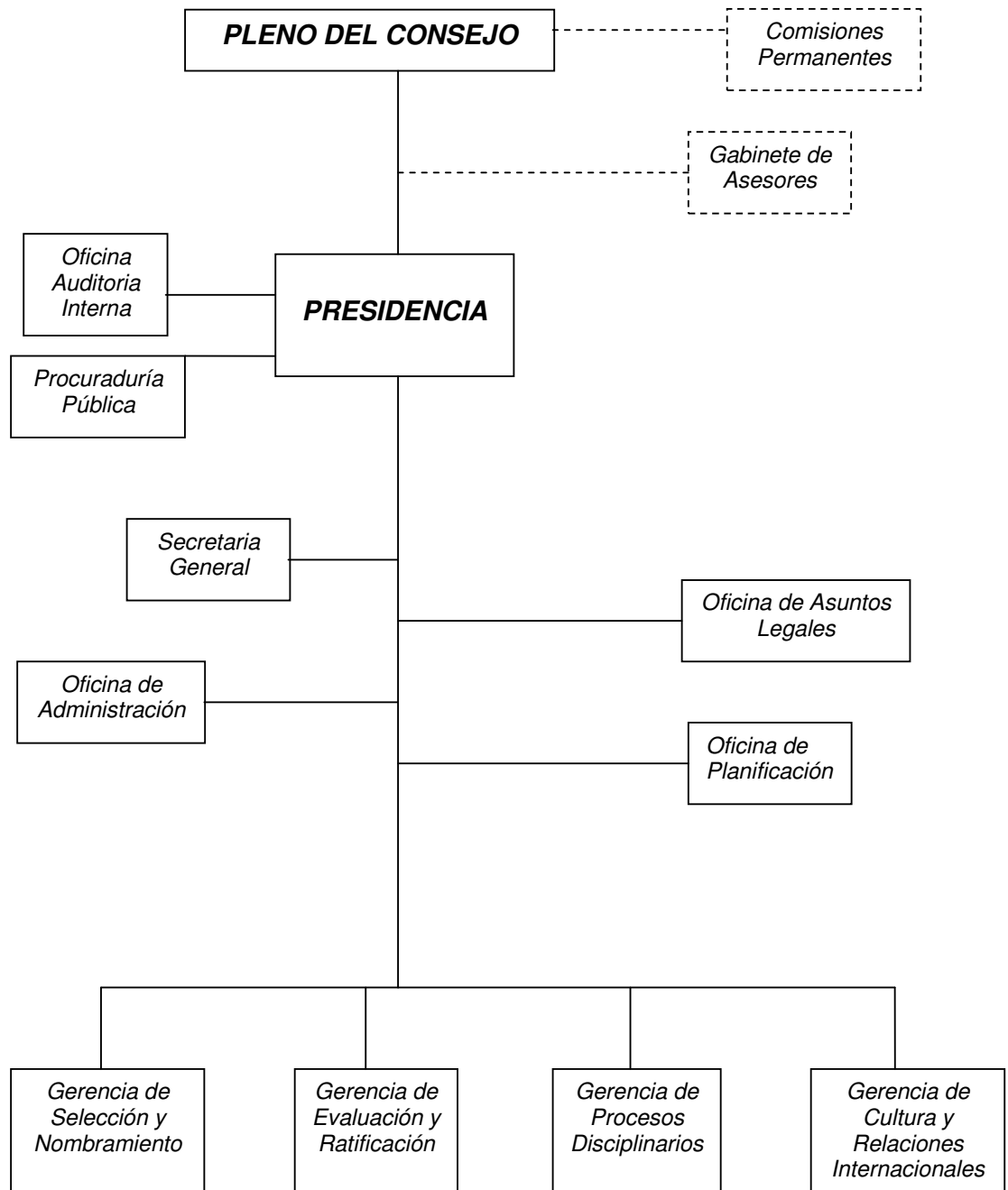
- Uno es elegido por los Vocales Titulares de la Corte Suprema en Sala Plena.
- Uno es elegido por la Junta de Fiscales Supremos Titulares.
- Uno es elegido por los miembros de los Colegios de Abogados del país.
- Dos son elegidos por los miembros de los demás Colegios Profesionales del país.
- Uno es elegido por los Rectores de las Universidades Nacionales del País.
- Uno es elegido por los Rectores de las Universidades Particulares del País.

El número de miembros del CNM es actualmente de siete, pero puede ser ampliado por decisión de este mismo organismo a nueve, con dos miembros adicionales elegidos en votación secreta por el propio Consejo, entre sendas listas propuestas por Instituciones representativas del sector Laboral y del sector Empresarial.

Se aprecia en el Gráfico N° 03 la estructura orgánica del CNM.

GRAFICO N° 03

Estructura Orgánica del Consejo Nacional de la Magistratura



Fuente: Portal institucional del CNM (www.cnm.gob.pe)

3.3.2.3. El proceso de selección y nombramiento de Magistrados a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura

Los distintos procesos de selección y nombramiento de Magistrados desarrollados desde el año 1995 se han ejecutado a partir de la regulación y procedimientos aprobados por el propio CNM. Éstos han tenido determinadas modificaciones y a la fecha se encuentran contemplados por el Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales, el cual ha sido aprobado por la Resolución N° 253-2007-CNM, publicado en el diario oficial “El Peruano” el 24 de Julio de 2007.

El Gráfico N° 04 reseña los aspectos más relevantes de la regulación del proceso de selección y de su ejecución, los cuales son presentados a continuación.

A. Perfil General de un Magistrado Judicial probo e idóneo

- A.1.** Trayectoria intachable de vida personal y profesional.
- A.2.** Formación Jurídica sólida que incluya la capacidad de interpretación creativa de la norma y razonamiento jurídico para su aplicación a casos concretos.
- A.3.** Capacidad de mantener independencia en el ejercicio de la función y defensa del Estado de Derecho.
- A.4.** Conocimiento crítico del sistema de justicia y capacidad de formulación de propuestas para su funcionamiento.
- A.5.** Capacidad para identificar los conflictos sociales que subyacen al proceso judicial.
- A.6.** Conocimiento de la realidad nacional y prácticas culturales del lugar donde desempeñará su función.
- A.7.** Conocimiento de la organización y gestión del despacho judicial .
- A.8.** Capacidad de liderazgo

GRAFICO N° 4
ASPECTOS RELEVANTES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE MAGISTRADOS



Fuente: Resolución N° 253-2007-CNM
Elaboración: Propia.

B. Principios del Procedimiento de selección y nombramiento

El Procedimiento de selección y nombramiento debe desarrollarse conforme a los principios de legalidad, veracidad, economía procesal, transparencia, acceso a la información, publicidad e igualdad.

C. La Convocatoria a los concursos

El Presidente de la Corte Suprema informa al Presidente del CNM la relación de plazas vacantes, con la periodicidad correspondiente. Con la aprobación del pleno del CNM, el Presidente de este organismo convoca a concurso público de méritos y evaluación personal disponiendo su publicación. El aviso de convocatoria se publica por una vez en el diario oficial "El Peruano" y en otro de mayor circulación a nivel nacional, así como en la página web del CNM y, en el caso de concursos para plazas fuera de la provincia de Lima, la publicación se realiza además en el diario encargado de avisos judiciales en la sede de la correspondiente Corte Superior. La convocatoria contiene información sobre las plazas vacantes materia del concurso, los requisitos para postular, la forma y plazo de inscripción, los derechos que correspondan abonarse y demás información necesaria.

D. La Postulación

Para postular al concurso la inscripción se realiza llenando la ficha de inscripción que se encuentra en la página web del CNM. Los datos consignados en la ficha de inscripción tienen el carácter de declaración jurada.

Los requisitos establecidos en la Ley Orgánica del Poder Judicial para ser nombrado magistrado, deben ser efectivamente cumplidos a la fecha de la inscripción. En estricto los requisitos son aquellos que se indican en el Cuadro N° 04.

Cuadro N° 04

Requisitos Sustanciales para ser nombrado Magistrado del Poder Judicial

REQUISITOS DE ORDEN SUSTANCIAL
Ser peruano de nacimiento, ciudadano en ejercicio, gozar de conducta intachable y contar con determinada edad mínima de acuerdo a la categoría de Magistrado a la que se postula.
<p>✓ Tener la condición de Abogado. Se puede postular teniendo alguna de las siguientes condiciones: Magistrado Titular, Abogado, Docente Universitario y Secretario o Relator, exigiendo cada una de ellas determinados número de años según la categoría de Magistrado a la que se postula. Así:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ En el caso de Vocal de la Corte Suprema: mayor de 45 años y haber sido Vocal de la Corte Superior, Fiscal Supremo Adjunto o Fiscal Superior, cuando menos 10 años o haber ejercido la abogacía o docencia universitaria en disciplina jurídica por un período no menor de 20 años.➤ En el caso de Vocal de la Corte Superior: mayor de 32 años y haber sido Juez Especializado o Mixto, Fiscal Superior Adjunto, o Fiscal Provincial, durante 5 años o haber ejercido la abogacía o desempeñado cátedra universitaria en disciplina jurídica, por un período no menor de 7 años➤ En el caso de Juez Especializado o Mixto: mayor de 28 años y haberse desempeñado como Juez de Paz Letrado por más de dos años o como Secretario o Relator de Sala o Fiscal Provincial Adjunto por más de 03 años o como Abogado en ejercicio o docente jurídico por no menos de 05 años.➤ En el caso de Juez de Paz Letrado: mayor de 25 años y haberse desempeñado como Secretario o Relator de Sala por más de dos años o Secretario de Juzgado por más de 04 años o como Abogado en ejercicio o docente jurídico por no menos de 04 años.

Fuente: Ley Orgánica del Poder Judicial
Elaboración: propia

Debe indicarse que hasta agosto de 2006 constituía un requisito adicional haber aprobado los estudios del Programa de Formación para Aspirantes o de Capacitación para el Ascenso a cargo de la Academia de la Magistratura, sin embargo, el Tribunal Constitucional mediante Sentencia expedida en los Expedientes N° 0025-2005-PI/TC y N° 0026-2005-PI/TC,

publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 19 de agosto de 2006, declaró la inconstitucionalidad de este requisito.

Los postulantes deben presentar la cartmpeta de postulación en la forma y plazo que el CNM determine para tal efecto conteniendo las requisitos de orden formal que se detallan en el Cuadro N° 05.

Cuadro N° 05

REQUISITOS DE ORDEN FORMAL
<ul style="list-style-type: none">✓ Ficha de inscripción.✓ Copia del DNI.✓ Partida de Nacimiento.✓ Copia del Título de Abogado.✓ Constancia de Colegiatura en el Colegio de Abogados correspondiente.✓ Declaraciones Juradas de: No haber sido condenado ni haber sido declarada su culpabilidad; no haber sido sancionado con suspensión o destitución por el Colegio de Abogados, no haber sido declarado insolvente o en quiebra; no encontrarse suspendido, separado ni destituido de cargo judicial o fiscal; no haber sido destituido de la Administración Pública o haber sido ojejo de despido de la actividad privada por infracción laboral; no tener impedimento para postular, ni incompatibilidad por razón de parentesco por consanguinidad o afinidad; y, de no encontrarse postulando simultáneamente en otro concurso convocado por el CNM o en otra plaza del mismo concurso.✓ Certificación expedida por un centro oficial de salud de no adolecer de incapacidad física permanente que le impida ejercer la función.✓ Curriculum vitae en formato aprobado por el CNM con la documentación que lo sustente, debiendo ser enviado también a través de internet.✓ Comprobante de pago del derecho de inscripción

Fuente: Resolución N° 253-2007-CNM

Elaboración: propia

Adicionalmente a los requisitos generales de naturaleza formal indicados, se exigen requisitos especiales por la condición del postulante. Así, a los Magistrados se les requiere la copia del título de nombramiento, una constancia de tiempo de servicios precisando los cargos desempeñados

así como la fecha de inicio y finalización en cada cargo y la certificación expedida por la Academia de la Magistratura de haber aprobado los estudios de capacitación para el ascenso, de corresponder el caso. En el caso de quienes postulan como Docentes universitarios, deben presentar una constancia de tiempo de servicios expedida por la Universidad a través de la cual se acredite que imparte cátedra en materia jurídica. Finalmente, para quienes se presentan con la condición de Secretarios o Relatores del Poder Judicial es necesario, adicionalmente, presentar una copia de la resolución de nombramiento y una constancia original de tiempo de servicios, con precisión de los cargos desempeñados y la fecha de inicio y término de cada cargo.

Concluido el plazo de inscripción y verificado el cumplimiento de los requisitos generales y especiales, el CNM aprueba la nómina de postulantes aptos y no aptos y dispone su publicación en el diario oficial “El Peruano” y en la página web de la institución.

Todo cuestionamiento contra un postulante declarado apto puede ser formulado por escrito a través del mecanismo denominado “tacha”. A través de ella se cuestiona la probidad e idoneidad del postulante así como el cumplimiento de los requisitos formales. El plazo para presentar la tacha es de 10 días hábiles, y el postulante cuestionado cuenta con 5 días hábiles desde que es notificado para absolver la tacha. Sólo son resueltas las tachas interpuestas contra los postulantes que hubieran aprobado el examen escrito.

E) El Concurso

El concurso cuenta con tres etapas que son las que a continuación se indican y se desarrollan en el siguiente orden:

- ✓ Examen escrito.
- ✓ Calificación del curriculum vitae documentado.
- ✓ Entrevista personal.

El examen escrito y la calificación curricular tienen el carácter eliminatorio. Para acceder a la etapa de la entrevista personal el postulante debe obtener puntaje aprobatorio en cada una de las dos primeras etapas.

El puntaje aprobatorio del examen escrito para todos los niveles es de 60 puntos. Los puntajes aprobatorios para la calificación curricular se establecen por niveles conforme se detalla en el Cuadro N° 06.

Cuadro N° 06
Puntajes mínimos aprobatorios para la etapa de evaluación curricular

Nivel en la Magistratura Judicial	Puntaje mínimo
Vocal Supremo	65
Vocal Superior	60
Juez Especializado o Mixto	57
Juez de Paz Letrado	55

Fuente: Resolución N° 253-2007-CNM

Elaboración: propia

La entrevista personal es pública, y para la obtención del promedio final del concurso se aplican pesos diferenciados de acuerdo a cada nivel de la Magistratura, conforme se presenta en el cuadro N° 07.

Cuadro N° 07

Pesos por nivel de la Magistratura y etapas del proceso de selección

En el caso de Vocal Supremo	Peso
Examen escrito	3
Calificación curricular	4
Entrevista personal	2
En el caso de Vocal Superior, Juez Especializado o Mixto	Peso
Examen escrito	3
Calificación curricular	3
Entrevista personal	2
En el caso de Juez de Paz Letrado	Peso
Examen escrito	4
Calificación curricular	2
Entrevista personal	2

Fuente: Resolución N° 253-2007-CNM

Elaboración: propia

E.1. El Examen Escrito

El examen tiene por finalidad evaluar la formación jurídica, conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas necesarias para el ejercicio del cargo. Las pruebas de conocimientos son diferenciadas según el nivel y la especialidad de la plaza y se basan fundamentalmente en la solución de casos prácticos. Son temas comunes en la prueba de conocimientos los siguientes: Doctrina Constitucional y de Derechos Humanos, Teoría General del Derecho, Teoría General del Proceso, Cultura General y Realidad Nacional.

E. 2. Calificación curricular

Se califican los curriculum vitae de los postulantes aprobados en el examen escrito y que no sean excluidos del concurso durante el procedimiento de tachas.

Los curriculum vitae son calificados de acuerdo a una puntuación asignada a cada “mérito” considerado como tal en el Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales. Los puntajes varían de acuerdo al nivel de la Magistratura al que un candidato se presente. El cuadro N° 08 contiene las matrices base de las tablas de puntaje para la calificación curricular de acuerdo al nivel de la Magistratura.

Cabe indicar que al interior de cada rubro se consideran items con puntajes diferenciados en función a los grados académicos obtenidos (Doctorado, Maestría, Grados y Títulos Profesionales en otra disciplina académica), estudios de formación superior o participación en actividades académicas, naturaleza de las publicaciones (libro o artículo jurídico), nivel de dominio de idiomas distintos al castellano, tiempo de servicios como Magistrado, desempeño jurisdiccional (calidad de sentencias o dictámenes y producción jurisdiccional), experiencia profesional como Abogado y Docente, así como méritos especiales en función a cargos desempeñados (Presidente de Corte, Decano de Facultad de Derecho o de Colegio de Abogados, integrante de comisiones de alto nivel de carácter oficial o reconocimiento de alto nivel por entidad pública nacional o internacional).

Cuadro Nº 08
Puntajes máximos por criterios de selección de Magistrados

Rubro	VOCALES SUPREMOS	VOCALES SUPERIORES	JUECES ESPECIALIZADOS Y MIXTOS	JUECES DE PAZ LETRADOS
Grados y Títulos Académicos	19	18	18	15
Estudios Académicos	9	14	15	18
Capacitación	10	16	20	20
Publicaciones	9	9	9	5
Idiomas	2	2	2	2
Informática	1	1	1	1
Experiencia Profesional	50	40	35	32
Otras actividades	--	--	--	3
Méritos Especiales	--	--	--	4
TOTAL	100	100	100	100

Fuente: Reglamento de Concursos aprobado por la Resolución Nº 253-2007-CNM.
 Elaboración: Propia

E. 3. La Entrevista Personal

Los postulantes que obtienen puntaje aprobatorio en las dos primeras etapas y que no resulten excluidos por el procedimiento de tachas se encontrarán expeditos para la entrevista personal. Para ello deben someterse a un examen psicotécnico y de salud mental de acuerdo a las especificaciones dispuestas por el CNM. Estas evaluaciones no otorgan puntaje alguno, pero su resultado es tomado en cuenta para la entrevista personal.

La entrevista personal tiene por finalidad conocer al postulante y evaluarlo sobre: criterios jurídicos, valores éticos y sociales; experiencia profesional de acuerdo con su producción y trayectoria de vida; motivaciones, aptitudes y aspectos vocacionales; criterios que sustentan su idoneidad o probidad para asumir el cargo al cual postula; y, opiniones sustentadas sobre la función del Poder Judicial.

En el desarrollo de la entrevista personal los consejeros tienen a la vista la carpeta del postulante, la hoja de vida, los resultados del examen psicotécnico y de salud y cualquier otra información que se considere necesaria. Concluida la entrevista personal, los Consejeros la califican en cédula que es depositada en un sobre, el cual es cerrado y rubricado y se mantiene bajo custodia del Secretario General del CNM.

Concluidas las entrevistas personales, en la fecha que ha sido previamente establecida, se procede a abrir los sobres de cada postulante para la constatación de las notas, las que son colocadas en orden secuencial de mayor a menor a efectos de comprobar si entre la nota extrema mayor y la que le sigue y/o entre la nota extrema menor y la que antecede, existe una diferencia mayor a 20 puntos. De ser así, se procede a eliminar la nota extrema, alta o baja, según corresponda, y la nota final de la entrevista se obtiene con las demás.

E.4. El Nombramiento

Una vez que ha sido aprobada la nota de la entrevista personal por el Pleno del CNM, se elabora el correspondiente cuadro de méritos, el que comprende la nota obtenida en cada una de las etapas. En caso de empate en el promedio final de dos o más postulantes, es considerado primero el que hubiera obtenido mayor nota en el examen escrito y de persistir el empate, se procede a un sorteo.

Una vez concluido el cuadro de méritos, los Consejeros en Pleno proceden al acto de votación nominal. Es nombrado el postulante que obtiene el voto de no menos de los dos tercios del número legal de sus miembros. La decisión de apartarse del cuadro de méritos debe ser motivada y debe constar en el acta correspondiente.

La resolución de nombramiento es expedida por el Presidente del Consejo y es de carácter inimpugnable. La proclamación del magistrado nombrado y la entrega del título correspondiente se realiza en acto público.

E.5. La Academia de la Magistratura en los procesos de selección y nombramiento de Magistrados Judiciales

La Academia de la Magistratura es un organismo público descentralizado del Poder Judicial. Su finalidad es desarrollar un sistema integral y continuo de capacitación, actualización, perfeccionamiento, certificación y acreditación de magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público, propiciando su formación ética y jurídica (www.amag.edu.pe).

Normalmente la institución consideró como sus objetivos:

- a) Formar académicamente a los aspirantes a cargos de Magistrado del Poder Judicial y del Ministerio Público;
- b) Capacitar académicamente para el ascenso a magistrados del Poder Judicial y el Ministerio Público; y

c) Actualizar y perfeccionar de manera continua la formación de los magistrados del Poder Judicial y el Ministerio Público.

Y en la línea del primer objetivo institucional desarrolló los Programas de Formación para Aspirantes (PROFA), cuya aprobación constituía un requisito de orden sustancial para participar en los procesos de selección y nombramiento de Magistrados que se desarrollaron con anterioridad a noviembre de 2006. Presentamos en el Cuadro N° 09 las características de estos programas de formación.

Cuadro N° 09

Programas de Formación para Aspirantes a cargo de la AMAG

➤ **El Programa de Formación de Aspirantes (PROFA)** se encuentra dirigido a la formación de candidatos a magistrados titulares del Poder Judicial y Ministerio Público. El Programa procura desarrollar características tales como: Alta capacitación en la solución de conflictos; manejo de métodos y técnicas de interpretación jurídica; sensibilización respecto de la importancia y valor del desempeño independiente de la función jurisdiccional y fiscal; y, conciencia del impacto socioeconómico de las decisiones judiciales. Cuenta con tres niveles:

- ✓ **Primer Nivel:** Jueces de Paz Letrados, Jueces Especializados o Mixtos, Fiscales Provinciales o Fiscales adjuntos al provincial.
- ✓ **Segundo Nivel:** Vocales y Fiscales Superiores.
- ✓ **Tercer Nivel:** Vocales y Fiscales Supremos.

El acceso al PROFA se realiza por concurso público de méritos que comprende un examen de admisión y evaluación de antecedentes profesionales y académicos. El PROFA se imparten empleando una metodología semipresencial: se combina el trabajo en aula con estudio a distancia.

Fuente: Portal institucional AMAG (www.amag.edu.pe)

Elaboración: propia

Como ha sido señalado anteriormente, el Tribunal Constitucional, mediante Sentencia expedida en los Expedientes N° 0025-2005-PI/TC y N° 0026-2005-PI/TC publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 19 de

agosto de 2006, declaró la inconstitucionalidad del requisito de la aprobación del PROFA, por lo que a partir del proceso de selección de magistrados supremos que se desarrolló desde el cuarto trimestre de 2006 se dejó de exigir el indicado requisito en los procesos de esta naturaleza que convoca el Consejo Nacional de la Magistratura. Sin embargo, de acuerdo a la propia sentencia del Tribunal Constitucional que ha sido referida, es posible que se mantenga ya no como un requisito previo, sino como una condición para el ejercicio de la magistratura luego de desarrollada la selección.

Por otro lado, debe mencionarse que para aquellos magistrados titulares que ya pertenecen al Poder Judicial e intentan acceder por concurso a un cargo superior (para lo cual deben participar en un proceso de selección conjuntamente con aquellos postulantes que aun no forman parte de la institución), se mantiene la exigencia de aprobar el denominado Programa de Capacitación para el Ascenso a cargo también de la Academia de la Magistratura y cuyo contenido se presenta en el cuadro N° 10.

Cuadro N° 10

Programas de Capacitación para el Ascenso a cargo de la AMAG

- **El Programa de Capacitación para el Ascenso** tiene por finalidad la capacitación de magistrados, secretarios y relatores de Sala Superior o Suprema Titulares, como requisito para aspirar al ascenso dentro de la carrera judicial y fiscal, específicamente para cubrir los cargos de Vocales o Fiscales Supremos; Vocales o Fiscales Superiores; Fiscales Adjuntos Supremos; Fiscales Adjuntos Superiores; Jueces Especializados o Mixtos o Fiscales Provinciales; así como Jueces de Paz Letrados.

Fuente: Portal institucional AMAG (www.amag.edu.pe)
Elaboración: propia

Hasta el año 2007 se han desarrollado nueve Programas de Formación para Aspirantes (PROFA) y ocho Programas de Capacitación para el Ascenso.

3.3.3. Los procesos de selección desarrollados por el Consejo Nacional de la Magistratura

Como se reseña en la exposición de motivos de la Resolución N° 322-2006-CNM, en el año 1995 se llevó a cabo el primer proceso de selección de Magistrados a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura. Estas funciones de selección y nombramiento fueron interrumpidas en el año 1997 y se reiniciaron a partir del año 2000.

En la década de 1990 se presentó una alta tasa de suplencia y provisionalidad de jueces y fiscales que en el caso del Poder Judicial ascendió al 68.3%. Sin embargo, desde enero de 2000 hasta mayo de 2007 se han nombrado a 1109 jueces, reduciéndose la provisionalidad a un porcentaje no mayor al 15%. Los resultados de los procesos de selección de magistrados del Poder Judicial llevados a cabo entre 2000 y 2005 han sido los que se presentan en el cuadro N° 11.

CUADRO N° 11

Resultados de los procesos de selección de Magistrados 2000 - 2005

Convocatoria	Niveles	Plazas	Postulantes	Aptos	Entrevista	Nombrados
01-2000	Todos	1030	4824	4479	677	402
01-2001	Supremo	7	154	107	11	3
01-2002	Supremo	6	45	44	10	2
02-2002	Todos	160	994	981	337	131
01-2003	Todos	534	2554	2494	334	215
02-2003	Supremo	5	62	57	5	3
01-2004	Todos	402	2278	2229	583	290
02-2004	Supremo	3	40	38	--	--
01-2005	Supremo	4	23	19	5	--
02-2005	Jueces y Vocales Superiores	247	1132	1024	116	58

Fuente: Anterior Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales aprobado por Resolución N° 322-2006-CNM

Adicionalmente a la información contenida en el cuadro anterior, mediante la convocatoria N° 001 -2006 –CNM del 24 de noviembre de 2006 se convocó a un proceso de selección de cinco (05) Magistrados Supremos. Este proceso culminó en mayo de 2007 y se cubrieron las cinco plazas de vocales supremos que habían sido convocadas. Adicionalmente, el 20 de julio de 2007 se publicó la Convocatoria N° 001 – 2007 - CNM “Macro Región Amazónica” y la Conocatoria N° 002 – 2007 – CNM “Macro Región Centro Andina” a efectos de nombrarse a vocales superiores, jueces especializados y mixtos y jueces de paz no letrados, encontrándose en desarrollo este proceso al momento de la elaboración de la presente tesis (información obtenida del portal institucional www.cnm.gob.pe). Cabe indicar también que durante el año 2006 se desarrolló la convocatoria N° 03 – 2005 pero estuvo dirigida solamente a la selección y nombramiento de Fiscales del Ministerio Público en todos sus niveles.

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE MAGISTRADOS JUDICIALES EN BASE A COMPETENCIAS LABORALES

4.1. ASPECTOS CRÍTICOS EN EL SISTEMA ACTUAL DE SELECCIÓN DE MAGISTRADOS A TRAVÉS DEL CONSEJO NACIONAL DE LA MAGISTRATURA

Presentamos en este apartado aspectos que consideramos “críticos” en el actual sistema de selección de magistrados, es decir puntos relevantes susceptibles de mejora, modificación o sustitución en el modelo que habremos de proponer como corolario de la presente investigación.

Iniciamos la enumeración y sustento de estos “puntos críticos” partiendo de aquellos identificados por el experto en temas de justicia Luis Pásara (2003: 26 - 27) en una investigación realizada en base a los criterios de selección empleados por el CNM a partir del Reglamento de concursos para selección y nombramiento de jueces y fiscales aprobado por Resolución del CNM N° 382 - 2002-CNM. Si bien el indicado Reglamento ya no se encuentra vigente sino que fue sustituido por el aprobado a través de la Resolución del CNM N° 989-2005-CNM, el cual a su vez fue derogado por el Reglamento aprobado mediante la Resolución N° 322 – 2006- CNM y este fue sustituido por el Reglamento aprobado por la Resolución N° 253 – 2007 – CNM, las conclusiones que se recogen de el mencionado estudio, son ilustrativas sobre los procedimientos y criterios que se presentaron en los procesos de selección llevados a cabo entre los años 2002 y 2005, muchos de los cuales se conservaron en la reglamentación posterior. Destacamos las siguientes observaciones:

- ✓ La normatividad sobre selección no habría sido de un tipo radicalmente distinto al tradicional, ya que contendría parámetros carentes de objetividad, como “el criterio de conciencia”, reservando un margen importante de arbitrariedad en la selección, visible especialmente en la etapa de la entrevista personal y falta de receptividad de la participación social respecto de la idoneidad de los candidatos.
- ✓ Los criterios de valoración del currículo de los candidatos como el contenido de las pruebas revelarían una omisión en formular una propuesta de profesional del derecho que deba asumir la magistratura en tanto componente esencial y actor principal del proceso de reforma del sistema de justicia. La urgencia de reclutar operadores de un nuevo tipo, para hacer posible una justicia distinta, no se mostraría entre los criterios del CNM.
- ✓ El mecanismo de selección sería incapaz de diferenciar a aquellos postulantes a la función jurisdiccional portadores de concepciones renovadoras y conocimientos distintos a los tradicionales, ya que los conocimientos académicos no jurídicos recibirían muy poco reconocimiento. Las responsabilidades de la función jurisdiccional, la comprensión de la realidad social y el conocimiento de los derechos humanos habrían sido temas ausentes de los criterios de evaluación aplicados.

En lo que nosotros se refiere particularmente, a partir de los instrumentos normativos vigentes y los criterios de selección empleados encontramos los siguientes aspectos críticos en el modelo actual:

- a) Las Facultades de Derecho del país no se orientan a desarrollar en los futuros abogados competencias necesarias para desempeñarse como Magistrados.

- b)** La Fase de Reclutamiento en los procesos de selección de Magistrados no ha concebido mecanismos para captar a Abogados sobresalientes o aquellos con mejores antecedentes académicos o experiencia profesional relevante, sino a aquellos que pudieran encontrarse interesados por sí mismos en desempeñarse en la Judicatura.
- c)** El Poder Judicial no cuenta con un Perfil de Magistrado que permita conocer que características y requisitos mínimos esenciales que debe reunir el aspirante a Magistrado y en base a los cuales el Consejo Nacional de la Magistratura debe seleccionar y nombrar a quienes habrán de desempeñar la indicada función.
- d)** Se exige como requisito formal para postular al cargo de Juez el pago de una tasa la cual varía de acuerdo al nivel de la magistratura al que se desea acceder pero que en el menor de los casos es equivalente al 10% de la Unidad Impositiva Tributaria (S/. 350.00). Debe repararse que no se advierte correlato entre el importe pagado por el derecho a postular una plaza y los costos administrativos que se generan al CNM por cada persona que participa en el proceso de selección.
- e)** En la fase de evaluación curricular la calificación se determina primordialmente en base a criterios cuantitativos antes que cualitativos, existiendo una preferencia por número de certificaciones antes que una distinción en base al nivel, excepcionalidad o vinculación de antecedentes académicos, personales o profesionales con los requisitos necesarios para desempeñarse como Magistrado.
- f)** No se advierte una homogeneidad en el nivel y pertinencia de las interrogantes formuladas en la evaluación escrita ni un debido correlato entre los temas y su nivel de conocimiento y aquellos conocimientos, habilidades, experiencias y conductas necesarias para desempeñarse como Magistrados.

- g)** Para calificar la entrevista personal la votación es totalmente secreta e individual por cada Consejero, no existiendo oportunidad para la deliberación ni parámetros conocidos sobre los temas materia de calificación.
- h)** Si bien en los procesos de selección no se expiden resoluciones motivadas conteniendo las razones de la designación de los magistrados elegidos, ello si ocurre en los procesos de ratificación, las cuales son publicadas en el Diario oficial “El Peruano”. Del contenido de ellas pueden apreciarse algunos criterios y condiciones exigidas a los magistrados para su ratificación, las que muy probablemente son también consideradas en los procesos de selección. Entre estos criterios se observa de manera regular y continua, y con significativa importancia, la capacitación académica (obtención de grados de magister y doctor) y la actualización permanente a través de cursos y diplomados. Estimamos que si bien es loable que los Magistrados cuenten con grados académicos de post grado, ello por sí solo no evidencia ni constituye un predictor de adecuado desempeño, ya que antes que las certificaciones académicas deberían primar las evidencias que demuestren determinadas competencias para ocupar el puesto.
- i)** Existencia de un “criterio de conciencia” por parte de los Consejeros del CNM para el nombramiento en votación secreta de los Magistrados, careciéndose también de mayores elementos objetivos para determinar las razones por las cuales se elige y nombra aun determinado Magistrado en el puesto.
- j)** Una vez elegidos los Magistrados que habrán de desempeñarse como tales en las distintas plazas materia de concurso, son asignados inmediatamente a ellas sin existir período de inducción alguno que les permita asumir el puesto con la adaptación e información adecuada, originándose un alto costo de aprendizaje ya

que este es realizado por cada nuevo magistrado por su propia cuenta.

- k) El elevado número de Magistrados Provisionales y Suplentes que no son elegidos por el Consejo Nacional de la Magistratura sino por el Presidente de la Corte Suprema (en el caso de los Vocales Supremos Provisionales) y por los Presidentes de las Cortes Superiores (en el caso de los Vocales Superiores, Jueces Especializados y Jueces de Paz Letrados Provisionales y Suplentes) bajo criterios, parámetros y procedimientos distintos a los empleados por el CNM, debilita el proceso de selección y nombramiento ya que este termina teniendo un alcance parcial solamente a pesar que el ejercicio de la función jurisdiccional por jueces titulares, provisionales y suplentes, independientemente del origen o temporalidad del nombramiento, implican las mismas facultades, atribuciones y responsabilidades.

4.2. ASPECTOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE MAGISTRADOS

Si bien en el Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento se detallan los aspectos a ser evaluados y la puntuación que puede corresponder a cada mérito, al publicarse al término de cada proceso de evaluación solamente los nombres de las personas seleccionadas que habrán de desempeñarse como Magistrados, no se cuenta con información específica de cómo en cada caso concreto el Consejo Nacional de la Magistratura valora y pondera las calificaciones y evidencias de desempeño de cada candidato. Sin embargo, tal descripción y evaluación específica sí es conocida en los procesos individuales de ratificación de Magistrados, ya que las Resoluciones Fundamentadas de Ratificación o No Ratificación son publicadas en el diario oficial “El Peruano”, y en tanto que la evaluación y ratificación de jueces es un proceso mediante el cual se resuelve renovar o no la confianza a un magistrado tomando en cuenta la conducta e idoneidad que ha observado en el desempeño de la función durante los siete años anteriores (artículos 146º y 154º de la Constitución Política), es válido y razonable considerar que los

critérios y elucidaciones expresados en las Resoluciones de los procesos de ratificación sean también los tomados en cuenta en los procesos de selección, ya que al momento de ratificar a un magistrado se pretende conocer si conserva o en realidad desarrolló aquellas cualidades, calificaciones, conocimientos y habilidades que se consideraron para su selección.

En atención a ello, hemos realizado la revisión de todas las Resoluciones emitidas por el Consejo Nacional de la Magistratura en los procesos de Evaluación y Ratificación de Magistrados que han sido publicadas hasta el mes de diciembre de 2007 en el diario oficial “El Peruano”, así como de un considerable número de Resoluciones expedidas en los procesos de destitución en tanto que en ellas se expresan también aquellas características y comportamientos contrarios a los esperados en un Magistrado.

En cuanto a la información obtenida de los Resoluciones emitidas en los procesos de ratificación, debe indicarse que la Ratificación de Magistrados es un proceso que recién fue contemplado en la Constitución de 1993 y por el cual se evalúa cada siete años la conducta e idoneidad del magistrado en el puesto para el cual fue nombrado, considerando para ello la producción jurisdiccional, los méritos y la opinión ciudadana y la de sus instituciones representativas. El primer proceso de ratificación se inició luego de cumplidos los siete años de vigencia de la Constitución Política de 1993, es decir en el año 2001. Ahora bien, en un principio las decisiones del Consejo Nacional de la Magistratura por la Ratificación o No Ratificación de un Magistrado sometido a evaluación carecían de fundamentación expresa por lo que no eran conocidas las razones por las cuales se renovaba o no la confianza a un magistrado para que siguiera ejerciendo el cargo durante los siguientes siete años. Sin embargo, como consecuencia de la entrada en vigencia del Código Procesal Constitucional en diciembre de 2004 y la expedición de la Sentencia del Tribunal Constitucional del 12 de agosto de 2005 emitida en el expediente N° 3361-2004-AA/TC se ha determinado la necesidad de motivar por escrito los fundamentos de la decisión del Consejo Nacional de la Magistratura en los referidos procesos de ratificación, por lo que en el mes de abril de 2005 es publicada la primera Resolución de los procesos de Ratificación en el diario oficial “El Peruano”

expresándose en ella los motivos y valoraciones por las cuales los consejeros del CNM decidían ratificar o no la confianza de los Magistrados sometidos a evaluación.

Las Resoluciones emitidas en los procesos de ratificación que han sido publicadas desde abril de 2005 hasta diciembre de 2007 se encuentran detalladas en el Anexo 1. En la revisión se han comprendido también las Resoluciones emitidas en los procesos de ratificación de Fiscales del Ministerio Público en atención a que la valoración de los criterios efectuada por el CNM es muy similar tanto en los procesos de ratificación de Jueces como de Fiscales. Es evidencia de ello que en la parte considerativa de todas las Resoluciones emitidas en los procesos de ratificación tanto de jueces como de fiscales se señala que “la evaluación y ratificación de jueces y fiscales es un proceso mediante el cual el Consejo Nacional de la Magistratura resuelve renovar o no la confianza a un magistrado, tomando en consideración la conducta e idoneidad que ha observado en el desempeño de la función, conforme a lo dispuesto en el artículo 146º inciso 3 de la Constitución Política del Estado, lo que implica que para la renovación de la confianza por siete años más, el magistrado debe contar con una conducta caracterizada por la verdad, probidad, independencia, imparcialidad, diligencia, decoro, capacitación adecuada y permanente, como también fiel respeto y observancia a la Constitución Política del Estado y a las leyes de la República” (Resoluciones N° 034-2007-PCNM, N° 016-2007-PCNM, N° 019-2007 – PCNM, entre otras).

Presentamos a continuación los criterios de especial significación y valoración por parte de los consejeros del CNM y sobre los cuales debe repararse si se cuenta con indicadores de predictibilidad de desempeño y comportamiento a emplearse en los procesos de selección de Magistrados.

Así en lo que se refiere al criterio de **VALORES** no hemos advertido evidencias de desempeño evaluadas relacionadas a la “verdad”, “lealtad”, “independencia de criterio” y “sometimiento a la Constitución y la Ley”; pero sí al “decoro”, en tanto que en un caso fue un motivo determinante para no ratificar a un Magistrado el hecho que este habría sostenido relaciones extramatrimoniales

con una servidora judicial dependiente suya en tanto “un magistrado debe observar una conducta intachable en todos los aspectos de su vida, tanto pública como privada” (Resolución N° 018-2005 PCNM del 21/04/2005). Sobre la “imparcialidad” la ausencia de esta en un proceso de destitución constituyó el motivo fundamental para remover del cargo a un magistrado, ya que se habría desarrollado un proceso a pesar de que una parte procesal habría incumplido requisitos formales esenciales para su tramitación (Resolución N° 045-2006 PCNM P.D N° 001-2006-CNM del 07/09/2006). Sobre la “probidad”, también su ausencia fue determinada en un proceso de destitución en tanto que se habría solicitado a un litigante una determinada cantidad de dinero para favorecerlo. Ello lo habría descalificado en tanto se habría afectado su idoneidad ética (Resolución N° 043-2005-PCNM del 19/09/2005). Llama la atención que la carencia de valores configuradores del perfil fueron determinados en procesos de destitución como consecuencia de la comisión de un ilícito penal, por lo que fuera de supuestos de esta naturaleza se observarían dificultades para determinar en un proceso de selección si el candidato a una plaza como magistrado en realidad reuniría estas condiciones mínimas para el puesto.

Sobre el criterio “**PRODUCCION JURISDICCIONAL**” es sintomático que bajo este rubro se considere un aspecto cuantitativo del número de sentencias y autos a través de los cuales se pone fin a una controversia en función al número de procesos a cargo de un Despacho Judicial (Resolución N° 053-2006-PCNM del 27/09/2006 y Resolución N° 043-2005-PCNM del 19/09/2005 entre otras) sin destacarse otro tipo de variables tales como personal a cargo del Despacho, condiciones de trabajo en lo que se refiere a ambientes, implementos y equipos para el desarrollo de las tareas, carga procesal que soporta el Despacho, entre otros. Sobre la celeridad no se advierte que se hubieren recurrido a mayores indicadores para establecer si en un proceso determinado se actuó de manera célere o no, sino solamente se aprecia una recomendación para resolver con una celeridad mayor a la habitual (Resolución N° 031-2007-PCNM del 16/03/2007).

Sobre la “**DEDICACIÓN EXCLUSIVA, ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**”, esta en realidad constituye una exigencia que nace de la propia Constitución Política y la Ley Orgánica del Poder Judicial (artículos 146º y respectivamente) que prescriben que la función jurisdiccional es incompatible con cualquier otra función pública o privada, salvo la docencia universitaria fuera del horario de trabajo y hasta un máximo de ocho horas semanales. La infracción a la exigencia de la dedicación exclusiva ha sido determinante tanto para decidir la no ratificación de un Magistrado (Resolución N° 016-2007-PCNM del 28/02/2007) como para resolver una destitución (Resolución N° 067-2006-PCNM P.D. N° 005 – 2006 – CNM del 19/12/2006). Por su parte, los criterios de asistencia y puntualidad son considerados en todos los procesos de ratificación y en un caso fue considerado determinante para no renovar la confianza a un vocal superior en atención a un considerable ausentismo e incumplimiento del horario de trabajo a pesar de reconocerse sus calidades académicas (Resolución N° 001-2006 PCNM del 13/01/2006).

En cuanto a los “**ESTUDIOS SUPERIORES**”, es un criterio bastante valorado contar con grados académicos de Magíster y Doctor en Derecho, siendo más bien cuestionable el haber concluido los estudios conducentes a la obtención de dichos grados sin haber alcanzado el grado. Así, se exhorta a un Magistrado a que “obtenga el grado de magister en Derecho Internacional Económico” (Resolución N° 030-2007-PCNM del 16/03/2007), se resalta que un Vocal Superior “ha concluido una Maestría en Derecho del Trabajo en 1991 pero no ha obtenido el título correspondiente” (Resolución N° 017 – 2007 PCNM del 28/02/2007) y que otro “terminó estudios de Doctorado en 1997, sin embargo ocho años después no se ha graduado” (Resolución N° 001-2006 PCNM del 13/01/2006). La especial incidencia en este tópico lleva a preguntarse si a criterio del CNM, el contar con un grado académico como los requeridos son indicadores adecuados de exitoso desempeño en el puesto. En algunos casos se ha observado la referencia a otros grados académicos que hubieran podido haber obtenido ciertos magistrados tales como Licenciado o en Educación o Estudios concluidos de maestría en Docencia Universitaria (Resolución N° 026-2007 PCNM del 16/03/2007) pero ello se describe más como una situación particular del Magistrado evaluado antes que como un mérito de especial

valoración, siendo observable por lo tanto la marcada preferencia por aquellos jueces que ostentan un grado académico de Post grado en Derecho.

Sobre el criterio “**CAPACITACIÓN PERMANENTE**” es marcada también la preferencia por aquellos Magistrados que evidencien un deseo de capacitación continua, valorándose los Diplomados y cursos de actualización y perfeccionamiento seguidos en Universidades y en la Academia de la Magistratura . Así, por ejemplo en un caso este criterio fue determinante para decidir no renovar la confianza a un Magistrado en tanto “No ha realizado estudios de maestría ni de Doctorado, ni especialización ni Diplomado alguno, además de no ejercer la docencia universitaria. Ello evidencia poco interés en actualizarse y capacitarse, lo que resulta indispensable para asumir las altas responsabilidades que conllevan el ejercicio de la Magistratura” (Resolución N° 034-2007-PCNM del 16/03/2007). Dentro de la capacitación permanente se considera relevante el estudio de un idioma extranjero como el inglés, así tenemos la siguiente valoración “ha procurado capacitarse de manera permanente (...) realizando estudios del idioma inglés (Resolución N° 017-2007 PCNM del 28/02/2007), pero más que ello, el aprendizaje de lenguas nativas del lugar en el que se ejerce la Magistratura como por ejemplo en el caso que se decidió no ratificar au Magistrado entre otros motivos en atención a que “pese a trabajar en una zona donde aun existen tribus y comunidades nativas, no se ha preocupado por aprender ninguna lengua nativa” (Resolución N° 058-2006 PCNM del 24/10/2006).

Sobre el criterio “**PARTICIPACIÓN EN EVENTOS ACADEMICOS**”, constituye factor de valuación en todos los procesos de ratificación la asistencia, organización y exposición en eventos académicos jurídicos, lo que corrobora el marcado perfil académico que tienen presente los consejeros del CNM al momento de determinar la permanencia de un Magistrado en el ejercicio de la función jurisdiccional.

En el rubro “**PUBLICACIONES**” es valorada positivamente la publicación de libros jurídicos y de ensayos y artículos en revistas especializadas, considerándose para la evaluación no solamente el número de publicaciones

efectuadas sino también la relevancia de ellas. Así, se realizan valoraciones tales como “en cuanto a sus publicaciones la magistrada evaluada es estudiosa, tiene metodología para la investigación, es dominadora del lenguaje y ha profundizado en el análisis de los conceptos jurídicos, sociales y culturales” (Resolución N° 029-2007 PCNM del 16/03/2007).

Sobre la “**DOCENCIA UNIVERSITARIA**”, el perfil sobre el que se realiza la evaluación considera también como una característica óptima el ejercerla, como se aprecia en la siguiente decisión “acredita también ejercer a tiempo parcial la docencia en la Universidad Tecnológica de los Andes desde el semestre 2003 –II, lo cual es considerado por este Consejo como un mérito” (Resolución N° 030-2007 PCNM del 16/03/2007). En la línea de lo exigido por la Ley Orgánica del Poder Judicial, el ejercicio de la docencia universitaria es apreciado positivamente en tanto que se desarrolle en materia jurídica y por un período no superior a las ocho horas semanales fuera del horario de trabajo.

Como puede apreciarse, el CNM aprecia a Magistrados con un perfil académico en tanto que considera como méritos especiales tener un grado académico de Magister y/o Doctor en Derecho, que se ejerza la docencia universitaria y se realicen publicaciones, así como se cuente con una capacitación permanente y participación en eventos como expositor, organizador y asistente. Nos preguntamos frente a ello, ¿son las mejores evidencias de desempeño en el ejercicio de la función jurisdiccional contar con tales características? O en todo caso ¿el proceso de reclutamiento y selección se encamina a captar candidatos provenientes de la vida académica universitaria en donde se encontrarían personas con un perfil afín al requerido? Estas interrogantes las tendremos en cuenta al momento de presentar nuestra propuesta de perfil.

Bajo el acápite “**CONDUCTA**” se agrupan varios criterios que presentamos a continuación. Así, bajo el rubro “**MEDIDAS DISCIPLINARIAS Y QUEJAS**” se consideran no solamente las sanciones recibidas sino también los procedimientos que se siguen o se han seguido contra un Magistrado ante los órganos de control interno tales como la Oficina de Control de la Magistratura

(OCMA) y la Oficina Distrital de Control de la Magistratura (ODICMA), la Fiscalía de Control Interno del Ministerio Público (ante la cual se imponen denuncias por comisión de ilícitos penales tales como prevaricato o retardo en la administración de justicia) y los procesos judiciales seguidos ante Juzgados Especializados en lo Civil o Penal. Es reveladora la decisión de no ratificación sustentada en la siguiente valoración “el magistrado no registra antecedentes penales, judiciales, ni policiales; no ha sido pasible de medidas disciplinarias (...) se ha interpuesto un considerable número de quejas y denuncias, lo cual refleja un grado estimable de cuestionamientos a su labor” (Resolución N1034-2007 PCNM del 16/03/2007), en tanto que en algunos casos es determinante el número de quejas y denuncias recibidas (las cuales son habituales y regulares en el ejercicio de la función jurisdiccional) antes que las sanciones efectivamente impuestas por la veracidad de las denuncias.

Bajo el criterio “**ANTECEDENTES Y PROCESOS**” se consideran los antecedentes policiales, penales o judiciales así como los procesos judiciales en los que uno es parte contra el Estado, valorándose aquí las denuncias, condenas o procesos en los que un Magistrado podría ser partícipe pero que no se derivan del ejercicio de las funciones jurisdiccionales. Ilustra la valoración de este criterio la motivación en la que se sostiene que un Magistrado, que finalmente no fue ratificado, contaba con dos denuncias en trámite formalizadas ante el Poder Judicial por homicidio culposo y por peculado, disponiéndose por el primero de los delitos imputados, impedimento de salida del país (Resolución N° 057-2006 PCNM del 24/10/2006).

En referencia al criterio “**PATRIMONIO**” es de particular interés conocer cual es el patrimonio con el que cuenta el Magistrado, cómo se produjo el incremento de este y si fue declarado en su oportunidad. Puede apreciarse la importancia dada a este rubro en la siguiente decisión: “Su patrimonio asciende a más de S/. 300,000.00, siendo notoria la cantidad que tiene en sus cuentas bancarias, cuyos montos han aumentado significativamente en 2002. Si bien no existen elementos que hagan presumir que su incremento se deba a actos reñidos con la función judicial, el CNM estima que OCMA debe proceder conforme a sus atribuciones” (Resolución N° 065-2005 PCNM del 30/12/2005).

Importa también para el CNM el criterio que hemos denominado **“REFERÉNDUM COLEGIOS DE ABOGADOS”** en tanto que de acuerdo al organismo constitucional encargado de la selección y ratificación de magistrados estos “se han ganado un lugar de prestigio en la vida democrática del país” (Resolución N° 053-2006 PCNM del 27/09/2006) y los resultados de los Referéndum llevados a cabo por estos Colegios Profesionales reflejaría “la aceptación de la comunidad jurídica” (Resolución N° 072-2006 PCNM del 27/12/2006). Lo que llama la atención es que en ninguna Resolución se ha hecho un análisis y evaluación de lo representativo de los Referéndums de los Colegios de Abogados, el contenido de los criterios bajo los cuales se evalúa a los Magistrados, el número de los abogados que interviene en la consulta y si estos pueden valorar a todos los Magistrados en atención a la variada gama de sus especialidades. Así, por ejemplo en la Resolución N° 016-2007 PCNM del 28/02/2007 por la cual se decide la no ratificación de un Magistrado se refiere que en el Referéndum llevado a cabo por el Colegio de Abogados de Lima el 13 de octubre de 2006, el magistrado más cuestionado recibió 467 votos desfavorables y el sometido a evaluación 81, lo que revelaría “una inconformidad con la conducta funcional del evaluado en un considerable sector del gremio de abogados”. Sin embargo, no se indica el número de letrados que intervinieron en la referida institucional ni se repara aparentemente en que el número de afiliados al gremio en el indicado mes superaba las 42,000 letrados, por lo que ¿cómo pueden 467 votos desfavorables ser representativos cuando aparentemente representan poco más del 1% del total de letrados afiliados? Sin duda la opinión que los letrados agrupados en Colegios de Abogados es importante para valorar el desempeño de los Abogados, sin embargo deben considerarse sustanciales modificaciones en el procedimiento por el cual se recoge la opinión de los agremiados.

Sobre el rubro **“PARTICIPACIÓN CIUDADANA”** es importante tener presente la opinión de la ciudadanía sobre el desempeño de los Magistrados. Ello se manifiesta tanto en denuncias y reconocimientos expresados por personas naturales y organizaciones de la sociedad civil como puede apreciarse en el caso en el que por participación ciudadana una magistrada, que fue finalmente ratificada, recibió 5 denuncias que fueron finalmente absueltas y al mismo

tiempo respaldo a su conducta e idoneidad por parte de diversas personalidades públicas y privadas del Departamento de Puno (Resolución N° 028 -2007 PCNM del 16/03/2007).

Constituye un rubro de singular importancia el de **“CALIDAD DE LAS RESOLUCIONES JUDICIALES”** en tanto que a través de este indicador no se evalúa la producción cuantitativa de sentencias y autos emitidos por los Magistrados, sino la calidad de las Resoluciones emitidas en base a la argumentación jurídica, por lo que se analiza la comprensión del problema jurídico, la claridad de la exposición de los hechos y el derecho pertinentes, el análisis de los medios probatorios y la solidez de la sustentación. Para ello se recurre a Docentes Universitarios especialistas en los ámbitos jurídicos en los que el Magistrado se desempeña quienes emiten un informe de la valoración de 10 Resoluciones escogidas por los propios magistrados evaluados. Este informe es hecho suyo por los Consejeros en atención a que, actualmente, la mayor parte de ellos no es abogado. Es ejemplo de la valoración realizada a partir de este criterio el siguiente razonamiento: “ sobre sus diez resoluciones presentadas, su actuación ha sido adecuada en los casos examinados, pudiendo calificarse de positivo su comprensión del problema jurídico, la claridad de la exposición, la argumentación y el análisis de los medios probatorios, no encontrándose afirmaciones, conceptos o juicios jurídicos extraños, equivocados o contrarios a principios o normas jurídicas” (Resolución N° 050 -2005 PCNM del 31/10/2005).

Sobre el criterio **“ESTADO PSÍQUICO Y MENTAL”** por la posibilidad de afectar el derecho a la intimidad de los evaluados no se suelen hacer públicas las valoraciones, sin embargo en algunos casos en los que se decide no ratificar a un Magistrado se han apreciado valoraciones tales como “El exámen psicométrico y psicológico revela aspectos no acordes con una personalidad apropiada para el ejercicio de la Magistratura” (Resolución N° 053-2007 PCNM del 14/05/2007) y al impugnar la decisión administrativa el Magistrado sobre el cual se expresó la decisión mencionada, al resolverse la impugnación se señaló “El Examen psicológico y psicométrico revelan una actitud evasiva y suspicaz. Soporta mal las situaciones de estrés. Ante tales situaciones emplea

mecanismos de defensa inadecuados, ocultamiento consciente y masivo de información” (Resolución N° 062-2007 PCNM del 27/10/2007).

En referencia al criterio “**ASPECTOS EVALUADOS EN LA ENTREVISTA**” se toman en cuenta las percepciones que se forman los consejeros en el momento de la entrevista personal del evaluado. Como toda entrevista las valoraciones son subjetivas, sin embargo las resoluciones que han sido evaluadas evidencian que se toma en cuenta la seguridad y autoafirmación de los evaluados. Tenemos así los siguientes Razonamientos: “En la entrevista se desarrolló con versación y seguridad cuando fue interrogado sobre materias civiles y penales” (Resolución N° 072 – 2006 PCNM del 27/12/2006) y “En la entrevista se le formularon preguntas elementales sobre Derecho (...) contestando en forma errónea y dubitativa, sin expresar seguridad sobre sus respuestas ... lo cual resulta preocupante y negativo” (Resolución N° 034-2007 PCNM del 16/03/2007).

Finalmente, sobre el aspecto “**COMPROMISO CON LA REFORMA JUDICIAL**”, se valora también el compromiso que pueda manifestar un magistrado con la Reforma del Poder Judicial, aunque la evaluación de esta actitud pareciera que se realizara a partir de la entrevista personal antes que de evidencias del desempeño durante el ejercicio de la Magistratura. Así, tenemos el siguiente razonamiento “El Poder Judicial debe demostrar un fuerte liderazgo interno por lo que los magistrados deben observar una capacidad de liderazgo en el proceso de reforma del Poder Judicial, siendo innovadores, progresistas y creativos, con apertura al cambio, que le facilite interactuar con el medio y dirigir con eficiencia y eficacia los procesos protagónicos para solucionar factores negativos, por lo que se le exhorta al magistrado para que desarrolle tales capacidades” (Resolución N° 017-2007 PCNM del 28/02/2007).

Los criterios que hemos reseñado y analizado pueden apreciarse en la siguiente página el cuadro N° 12.

CUADRO Nº 12

Perfil de los Jueces a partir de los criterios empleados en los procesos individuales de ratificación de Magistrados

Valores	Verdad, lealtad, probidad, independencia de criterio, imparcialidad, diligencia, decoro, rectitud, sometimiento a la Constitución y la Ley.
Parámetros Generales	Idoneidad y Conducta
IDONEIDAD	
Producción Jurisdiccional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de Sentencias y Autos Finales emitidos en función a los ingresos y carga procesal ✓ Celeridad procesal
Dedicación Exclusiva, Asistencia y Puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dedicación exclusiva determinada por Ley ✓ Determinación de Tardanzas y Ausencias Injustificadas
Estudios Superiores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grados académicos de Magíster en Derecho y Doctor. ✓ Complementariamente formación académica en otras disciplinas
Capacitación Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diplomados y cursos aprobados de actualización y perfeccionamiento seguidos en la Academia de la Magistratura y Universidades ✓ Capacitación en Informática ✓ Dominio de Inglés y lenguas afines a aquellos lugares en los que se ejerce la Magistratura
Participación en eventos académicos	Asistente, Ponente y Expositor en eventos académicos jurídicos
Publicaciones	Libros, ensayos y artículos en revistas especializadas
Docencia Universitaria	Años de Experiencia y en materia jurídica. Solamente durante un máximo de ocho horas semanales. La excedencia es considerada demérito determinante para la no ratificación.
CONDUCTA	
Medidas Disciplinarias y Quejas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sanciones impuestas en Procesos Judiciales, Órganos de Control (OCMA y ODICMA): Condenas Judiciales, Suspensiones, Multas o Apercibimientos ✓ Número de Quejas interpuestas ante Órganos de Control (OCMA y ODICMA) Denuncias ante el Ministerio Público
Antecedentes y Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antecedentes Policiales, Penales y Judiciales ✓ Procesos judiciales seguidos contra el Estado
Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de incremento y sustento de adquisiciones ✓ Correlato de ingresos con bienes ✓ Existencia de deudas morosas
Referéndum Colegios de Abogados	Resultados de los Referéndums efectuados por los Colegios de Abogados de los distintos distritos judiciales en los que se ejerce la Magistratura como indicador del nivel de aprobación de la comunidad jurídica
Participación Ciudadana	Denuncias y Reconocimientos expresados por personas naturales e instituciones de la sociedad civil
Calidad de Resoluciones Judiciales	Análisis de 10 Resoluciones Judiciales en base a comprensión del problema jurídico, claridad de la exposición, solidez en la argumentación y análisis de los medios probatorios
Estado psíquico y mental	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de evidencias de enfermedad mental, trastorno psiquiátrico y rasgos de personalidad ajustados a entorno social y exigencias laborales. ✓ Manejo de estrés

Aspectos evaluados en la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personalidad Seguridad y acierto al enfrentar la entrevista personal ✓ Materias de Teoría General del Derecho y de la Especialidad formuladas en la entrevista
Compromiso con Reforma Judicial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convicciones y Conductas Democráticas ✓ Compromiso orientado al cambio y superación de problemas del Poder Judicial ✓ Capacidad de Liderazgo. Se requiere magistrados Innovadores, progresistas, creativos y con apertura al cambio

Elaboración: propia

A su vez, el análisis de las Resoluciones emitidas en los procesos de destitución nos permite identificar los motivos por los cuales los Magistrados son separados disciplinariamente de sus cargos. Si bien, por lo general nos encontramos ante la comisión de delitos, las Resoluciones referidas nos permiten conocer cuales son los valores o caracteres de los que carecería un Juez, pudiendo ello contribuir a esbozar el perfil del Magistrado que el Consejo Nacional de la Magistratura tiene en cuenta para considerar a una persona como apta para continuar ejerciendo el puesto. Hemos así identificado los motivos que a continuación se detallan en el cuadro N° 13.

CUADRO N° 13
Motivos recurrentes en los procesos de Destitucion de Magistrados a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcialización con una de las partes. ✓ Requerir dinero a los justiciables. ✓ Infracciones previstas en la Ley Orgánica del Poder Judicial. ✓ Uso de bienes públicos en fines ajenos al servicio (peculado). ✓ Asesorar y ofrecer servicios de patrocinio a los litigantes – Lucrar con la administración de justicia. ✓ Cobro de doble remuneración al Estado, aun así un pago se hubiere efectuado a través de la cooperación internacional.

Elaboración: propia

De acuerdo al contenido de las Resoluciones del Consejo Nacional de la Magistratura revisadas, es de verse una especial atención de los Consejeros en el perfil académico, ya que se valoran especialmente los grados académicos de post grado obtenidos, las publicaciones realizadas, los eventos jurídicos en los que se participó y la docencia universitaria ejercida. Ello debería llevar a que las actividades de reclutamiento se realicen primordialmente en las Universidades con Facultades de Derecho, en específico sobre los docentes

que enseñan en estas, pero antes, es válido preguntarse si un buen perfil académico garantiza un adecuado desempeño jurisdiccional o si es adecuado predictor de un óptimo desempeño como magistrado, el hecho de haber realizado una importante actividad académica. Debe tenerse en cuenta que en varios aspectos el perfil académico de un investigador dista del perfil ejecutor de un quien resuelve problemas y controversias jurídicas.

De los varios factores que hemos identificado, los aspectos reveladores de la evaluación del desempeño afines a una concepción de gestión por competencias laborales son solamente los denominados “Calidad de Resoluciones Judiciales” y “Asistencia y Puntualidad”, debido a que en atención a comportamientos evidenciados en el desarrollo de la función jurisdiccional puede formarse una idea sobre el cumplimiento de las condiciones mínimas para estos rubros. Los otros aspectos no necesariamente se encuentran claramente vinculados a un sistema de evaluación por competencias, lo que es particularmente llamativo en tanto que en un proceso de ratificación debería evaluarse el desempeño durante siete años en el ejercicio de la función jurisdiccional, pero se termina analizando antes de ello conductas y actitudes demostradas fuera del Despacho Judicial, por lo que si en un proceso de ratificación propicio para evaluar por competencias, ello no se produce en la medida deseada, en los procesos de selección tampoco se desarrollaría actualmente una evaluación considerando este enfoque.

4.3. DISEÑO DEL MODELO

4.3.1. Características y principios directrices del Modelo propuesto

El Poder Judicial como organismo integrante de la Estructura del Estado encargado de administrar justicia y resolver las controversias jurídicas y los conflictos de intereses entre los ciudadanos y las instituciones públicas y privadas requiere de objetivos estratégicos y valores que coadyuven al logro de sus fines institucionales. A partir de la visión y misión que han sido presentados en el capítulo III podemos esbozar como valores y características apreciadas en el Poder Judicial: la autonomía, la orientación a satisfacer necesidades, el compromiso con el cambio para el logro de la paz social y el desarrollo

nacional, la seguridad jurídica, la legitimación ciudadana, el sometimiento a la Constitución y al ordenamiento legal, el acceso de la población de la tutela judicial y la modernidad del sistema de justicia. A partir de ello podemos esbozar como objetivos institucionales del Poder Judicial:

- ✓ Consolidarse como una institución autónoma.
- ✓ Satisfacer las necesidades de acceso a la justicia de la población y de resolución de controversias de manera eficiente.
- ✓ Constituirse en una institución que a través del adecuado cumplimiento de sus funciones contribuya al logro de paz social en justicia y al desarrollo nacional.
- ✓ Garantizar y consolidar la seguridad jurídica al emitirse los fallos judiciales.
- ✓ Alcanzar legitimidad y respaldo en la ciudadanía.
- ✓ Desenvolverse en el marco impuesto por la Constitución Política y el sistema legal peruano.
- ✓ Constituirse en una organización moderna que responda adecuadamente a los requerimientos ciudadanos en materia judicial.

Bajo la perspectiva de un enfoque contingente de la dirección de recursos humanos (que hemos presentado en el capítulo II – Marco Teórico) consideramos la conveniencia de establecer el correlato o congruencia entre la estructura y objetivos organizacionales y los criterios y principios directrices del sistema de selección de personal, en específico de magistrados, por lo que los objetivos institucionales consituirán los principios directrices en función al cual seleccionaremos los valores pertinentes para delimitar las competencias laborales exigidas a los magistrados en nuestro modelo y el contenido del perfil profesional a considerar.

4.3.2. Los Valores

Como hemos abordado al desarrollar el título “4.2 Aspectos y criterios de evaluación en los procesos de selección de magistrados”, a pesar de no contarse con un perfil de Juez del Poder Judicial, el Consejo Nacional de la Magistratura considera determinados valores como esenciales para el desempeño de la judicatura. Estos son la verdad, la lealtad, la probidad, la independencia de criterio, la imparcialidad, la diligencia, el decoro, la rectitud, y

el sometimiento a la Constitución y la Ley. Por otro lado, en la misión institucional del Poder Judicial se señala que para el logro de ella se requiere contar con Magistrados respetados, probos, capaces, éticos y justos y, además, actualizados en su calificación jurídica (acápite “3.1.1. Visión, Misión y Objetivos Estratégicos del Poder Judicial Peruano”). Pudiendo repararse, a partir de ello, en la necesidad de reconocer determinados valores esenciales para configurar el perfil profesional del magistrado deseado.

Por nuestra parte, consideramos también que para establecer las competencias laborales que deben ser comprendidas en el perfil, conjuntamente con los fines institucionales, deben tomarse en cuenta determinados valores importantes y coherentes con la naturaleza, responsabilidades y funciones propias del puesto. Ello no debe llevar a elaborar una lista difusa y ampulosa de valores ideales, sino una relación pequeña pero que contenga los valores distintivos y determinantes para desarrollar la tarea de administrar justicia y resolver controversias de manera justa y eficiente. Estos valores son a nuestro entender los siguientes:

- ✓ **La Honestidad.** Esta se manifiesta a través de un comportamiento coherente y sincero en armonía con la verdad y justicia en relación con el mundo, los hechos y las personas (<http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>). Este valor es determinante por la necesidad del debido correlato que debe existir entre el desempeño profesional y la conducta personal proba del magistrado.
- ✓ **La Independencia de criterio.** Un magistrado decide sobre los intereses de las partes en conflicto pudiendo afectar los derechos y patrimonio de las personas e instituciones (estatales y privadas) que intervienen en el proceso, por lo que muchas veces se encuentra sometido a presiones para resolver en uno u otro sentido. Por ello, la independencia como valor que permita decidir una situación jurídica sin más injerencia que su propia convicción sobre la controversia se constituye en un valor necesariamente presente en el perfil de un magistrado judicial.

- ✓ **El Compromiso.** Consideramos que la función más desacreditada y desvalorada, sujeta a mayores niveles de fiscalización y a la que mayores exigencias se realiza a pesar de las exiguas condiciones que se le reconoce, es la del Magistrado Judicial, por lo que solamente un sólido compromiso social con la impartición de justicia puede garantizar la atracción y conservación de potencial humano adecuado para el desempeño de la Magistratura.
- ✓ **La Justicia.** Hay ocasiones en los que la aplicación de una ley puede generar o convalidar una situación arbitraria ya que puede haber sido expedida en un contexto distinto a aquel en el que se pretende aplicarla o puede haber sido promulgada a favor de ciertos intereses de grupo, por lo que si en situaciones concretas la Justicia y la Ley colisionan, un magistrado idóneo debe optar por la primera. Es decir en la selección de un juez debe valorarse su real compromiso con la justicia antes que un rol de mero aplicador de la ley.
- ✓ **El Esfuerzo.** El nivel de conflictividad en nuestra sociedad es de tal magnitud que siempre el número de órganos jurisdiccionales ha sido, y seguramente será, marcadamente inferior al necesario para impartir la justicia de una manera célere. Por otro lado, la resolución de los problemas socio jurídicos por parte de los jueces requiere una permanente actualización en derecho y en disciplinas sociales que permitan impartir adecuadamente justicia frente a casos concretos. La abundante carga procesal, la necesidad de resolver las controversias dentro de plazos razonables, la imprescindible capacitación y formación continua (con el tiempo y dedicación que implican) así como los requerimientos y fiscalización del entorno exigen un particular esfuerzo para desarrollar una óptima función de Magistrado.

Sin duda podrían enumerarse un mayor número de valores y justificar su importancia en el perfil del Magistrado, sin embargo, particularmente consideramos que los señalados son los esenciales y a su vez vinculan el comportamiento y las actitudes esperadas a otros valores también necesarios para el ejercicio de la función judicial, por lo que los mencionados serán el

punto inicial a partir del cual determinaremos las competencias laborales esperadas y elaboraremos el perfil para la propuesta.

4.3.3. Determinación de Competencias en función a las cuales debe efectuarse la selección de magistrados

A efectos de determinar las competencias y el perfil del magistrado a ser considerados en el proceso de selección propuesto, es necesario recurrir, inicialmente, a un análisis de funciones, tareas y responsabilidades de los jueces. A partir de las exigencias y requerimientos del puesto de magistrado judicial, los objetivos estratégicos del Poder Judicial y los valores que hemos esbozado, teniendo en cuenta también el análisis realizado en el apartado 4.2. de este capítulo sobre los aspectos y criterios de evaluación en los procesos de selección de Magistrados, podremos proponer competencias genéricas y específicas necesarias, y en base a ellas el perfil del Juez que servirá de referencia para el proceso de selección.

4.3.3.1. El Análisis del Puesto

A efectos de determinar las competencias necesarias a tenerse en cuenta en el perfil de Magistrado a elaborarse, es necesario efectuar un descriptivo del puesto, por lo que en base a la regulación prevista en la Constitución Política, la Ley Orgánica del Poder Judicial y el conocimiento directo que tenemos de ello como consecuencia de nuestra condición de Magistrado, presentamos el siguiente perfil de Juez, en el que describimos las funciones, tareas y responsabilidades comunes de los cuatro niveles de la Magistratura (Juez de Paz Letrado, Juez Especializado o Mixto, Vocal Superior y Vocal Supremo) con las precisiones correspondientes, por nivel de judicatura, en tanto sea necesario realizarlas. Los perfiles de cada uno de los niveles de Magistrados Judiciales son presentados en los cuadros N° 14, N° 15, N° 16 y N° 17.

CUADRO N° 14
Descripción de Puesto de Trabajo de Vocal de la Corte Suprema de
Justicia

1. DATOS DEL PUESTO	
Puesto de Trabajo	Vocal Supremo
Dependencia Inmediata	Corte Suprema de Justicia
2. SITUACIÓN FUNCIONAL	
Puestos Directamente Supervisados	Número variable que depende de la naturaleza de la Sala que se conforme (Permanente o Transitoria) o la Especialidad de esta (Civil, Penal o Constitucional y Social). Normalmente se cuenta con asesores, asistentes jurisdiccionales y auxiliares administrativos
Relaciones mantenidas con otros puestos o agentes externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contacto directo con los órganos de dirección del Poder Judicial como el Presidente de la Corte Suprema de la República y el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial ✓ Trabajo coordinado con los otros cuatro (04) integrantes de la Sala Correspondiente
3. ACTIVIDADES QUE DESARROLLA	
Tarea N° 1: Integra colegiado de cinco (05) miembros que actúa como: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Órgano de instancia de fallo en los procesos iniciados ante las Cortes Superiores y en la propia Corte Suprema ✓ Órgano de Casación en los procesos iniciados ante Juzgados Especializados y Mixtos
Tarea N° 2: Integra colegiado de cinco miembros con competencia en: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las contiendas de competencia entre las Salas de las Cortes Superiores y los Juzgados Especializados o Mixtos ✓ Investigación y Juzgamiento de delitos imputados al Presidente de la República, Parlamentarios, Vocales y Fiscales Supremos y otros altos funcionarios del Estado
Tarea N° 3: Elaboración y Redacción de de: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentencias ✓ Resoluciones ✓ Decretos
Tarea N° 4: Estudio e investigación de: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expedientes ✓ Medios Probatorios ✓ Precedentes Jurisprudenciales vinculantes ✓ Doctrina vinculada a la materia en la que se ejerce competencia
Tarea N° 5: Sustentación de posiciones y deliberación entre pares sobre: Frecuencia: Dependerá de la organización de la Sala Suprema que se integre. Constituye labor permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos asignados en los que debe emitirse propuesta de resolución en calidad de ponente ✓ Procesos asignados a otros vocales en los que debe expresarse la conformidad o acuerdo con la propuesta de resolución
Tarea N° 6: Atención y a litigantes y abogados en: Frecuencia: Dependerá de la organización de la Sala Suprema que se integre. Constituye labor permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes orales de vista de la causa ✓ El propio Despacho en horario de atención al público
Tarea N° 7: Supervisión y seguimiento de: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal jurisdiccional a su cargo en la ejecución de las tareas de estos ✓ El personal administrativo a su cargo en el desarrollo de las labores de estos

Tarea N° 8: Labores específicas asignadas por la Corte Suprema como:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integrar comisiones de estudio y de gestión en materia jurisdiccional y administrativa ✓ Participar en reuniones de coordinación con pares y representantes de instancias inferiores y de otras instituciones ✓ Participar en eventos de capacitación dirigidos a magistrados de distintas instancias y personal en general del Poder Judicial
4. AUTONOMIA EJERCIDA	
Control Ejercido sobre el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidencia de la Corte Suprema y Consejo Ejecutivo del Poder Judicial ✓ Oficina de Control de la Magistratura ✓ Fiscalía de la Nación ante las denuncias de comisión de delitos derivados del ejercicio de la función (prevaricato y retardo en la administración de justicia por ejemplo) ✓ Control Jurisdiccional en tanto que los fallos son susceptibles de revisión ante otras instancias judiciales ✓ Consejo Nacional de la Magistratura (que desarrolla procesos de ratificación y destitución de magistrados) ✓ Medios de comunicación y opinión pública
5. EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulación:	✓ Abogado
Edad:	✓ Mayor de 45 años
Nacionalidad:	✓ Peruano de nacimiento y ciudadano en ejercicio
Experiencia	✓ Haber sido Vocal o Fiscal Superior o Fiscal Supremo Adjunto cuando menos 10 años o haber ejercido la abogacía o docencia universitaria en disciplina jurídica por un período no menor de 20 años

Fuente: Ley Orgánica del Poder Judicial y experiencia personal
Elaboración: propia

CUADRO N° 15

Descripción de Puesto de Trabajo de Vocal de Corte Superior de Justicia

1. DATOS DEL PUESTO	
Puesto de Trabajo	Vocal Superior
Dependencia Inmediata	Corte Superior del Distrito Judicial correspondiente
2. SITUACION FUNCIONAL	
Puestos Directamente Supervisados	Número variable que depende de la Especialidad de la Sala que se conforme (Civil, Penal, Laboral, Contenciosa Administrativa, de Familia o Mixta) o la Corte Superior a la que ésta pertenezca. Normalmente se cuenta con relatores, asistentes jurisdiccionales y auxiliares administrativos
Relaciones mantenidas con otros puestos o agentes externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contacto directo con los órganos de dirección de la Corte Superior como el Presidente de esta y el Consejo Distrital ✓ Trabajo coordinado con los otros dos (02) integrantes de la Sala Correspondiente
3. ACTIVIDADES QUE DESARROLLA	
Tarea N° 1: Integra colegiado de tres (03) miembros que actúa como:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Órgano de última instancia salvo en casos, en los que por disposición legal, es posible recurrir ante la Corte Suprema ✓ Órgano de primera instancia en materias legalmente previstas
Frecuencia: Diaria	
Tarea N° 2: Integra colegiado de tres (03) miembros con competencia en:	✓ Recursos de apelación interpuestos ante decisiones de los Juzgados Especializados y Mixtos

Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos de Queja interpuestos ante denegatorias de apelaciones interpuestas ante Juzgados Especializados y Mixtos ✓ Demandas en materias en las que corresponde actuar como órgano de primera instancia ✓ Contienda de competencia entre Juzgados Especializados y Mixtos ✓ Procesos Constitucionales de Acción Popular ✓ Homologación de conciliaciones privadas (en el caso de Vocales integrantes de Salas Laborales y Mixtas)
Tarea N° 3: Elaboración y Redacción de: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentencias ✓ Resoluciones ✓ Decretos ✓ Exhortos ✓ Poderes ✓ Comunicaciones
Tarea N° 4: Estudio e investigación de: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expedientes ✓ Medios Probatorios ✓ Precedentes Jurisprudenciales vinculantes ✓ Doctrina vinculada a la materia en la que se ejerce competencia
Tarea N° 5: Sustentación de posiciones y deliberación entre pares sobre Frecuencia: Dependerá de la organización de la Sala Superior que se integre. Constituye labor permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos asignados en los que debe emitirse propuesta de resolución en calidad de ponente ✓ Procesos asignados a otros vocales en los que debe expresarse la conformidad o acuerdo con la propuesta de resolución
Tarea N° 6: Atención y a litigantes y abogados en: Frecuencia: Dependerá de la organización de la Sala Superior que se integre. Constituye labor permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes orales de vista de la causa ✓ El propio Despacho en horario de atención al público
Tarea N° 7: Supervisión y seguimiento de: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal jurisdiccional a su cargo en la ejecución de las tareas de estos ✓ El personal administrativo a su cargo en el desarrollo de las labores de estos
Tarea N° 8: Organización del trabajo de la Sala: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar la vista de las causas y desarrollarlas ✓ Informar sobre la productividad y labor jurisdiccional desarrollada en cada mes
Tarea N° 9: Labores específicas asignadas por la Corte Superior como:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integrar comisiones de estudio y de gestión en materia jurisdiccional y administrativa ✓ Participar en reuniones de coordinación con pares y representantes de instancias superiores, inferiores y de otras instituciones ✓ Participar en eventos de capacitación dirigidos a magistrados de distintas instancias y personal en general del Poder Judicial
4. AUTONOMIA EJERCIDA	
Control Ejercido sobre el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidencia de la Corte Suprema, Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, Presidente de la Corte Superior y Presidente de la Sala que se integra ✓ Oficina de Control de la Magistratura (OCMA) y Oficina Distrital de Control de la Magistratura (ODICMA) ✓ Fiscalía de la Nación ante las denuncias de comisión de delitos derivados del ejercicio de la función (prevaricato y retardo en la administración de justicia por ejemplo)

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control Jurisdiccional en tanto que los fallos son susceptibles de revisión ante la Corte Suprema y el Tribunal Constitucional ✓ Consejo Nacional de la Magistratura (que desarrolla procesos de ratificación y destitución de magistrados) ✓ Medios de comunicación y opinión pública
5. EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulación:	✓ Abogado
Edad:	✓ Mayor de 32 años
Nacionalidad:	✓ Peruano de nacimiento y ciudadano en ejercicio
Experiencia	✓ Haber sido Juez Especializado o Mixto, Fiscal Superior Adjunto o Fiscal Superior cuando menos 05 años o haber ejercido la abogacía o docencia universitaria en disciplina jurídica por un período no menor de 07 años

Fuente: Ley Orgánica del Poder Judicial y experiencia personal

Elaboración: propia

CUADRO Nº 16 Descripción de Puesto de Trabajo de Juez Especializado o Mixto

1. DATOS DEL PUESTO	
Puesto de Trabajo	Juez Especializado o Mixto
Dependencia Inmediata	Corte Superior del Distrito Judicial correspondiente
2. SITUACION FUNCIONAL	
Puestos Directamente Supervisados	Número variable que depende de la Especialidad del Juzgado (Civil, Penal, Laboral, Contenciosa Administrativa, de Familia o Mixta) o la Corte Superior a la que este pertenezca. Normalmente se cuenta con asistentes jurisdiccionales, auxiliares administrativos y peritos.
Relaciones mantenidas con otros puestos o agentes externos	Contacto directo con los órganos de dirección de la Corte Superior como el Presidente de esta y el Consejo Distrital.
3. ACTIVIDADES QUE DESARROLLA	
Tarea Nº 1: Actúa como: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Órgano de última instancia en casos en los que la primera instancia le corresponde a los Juzgados de Paz Letrados ✓ Órgano de primera instancia en materias legalmente previstas
Tarea Nº 2: Tiene competencia en: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos de apelación interpuestos ante decisiones de los Juzgados de Paz Letrados ✓ Recursos de Queja interpuestos ante denegatorias de apelaciones interpuestas ante Juzgados de Paz Letrados ✓ Demandas en materias en las que corresponde actuar como órgano de primera instancia ✓ Procesos Constitucionales de Habeas Corpus (Juzgados Penales), Amparo, Cumplimiento y Habeas Data (Juzgados Civiles) ✓ Ejecución de Resoluciones Administrativas, Sentencias emitidas por Corte Suprema y Salas Especializadas y Mixtas (en el caso de Juzgados Laborales, Contenciosos Administrativos y Mixtos)
Tarea Nº 3: Elaboración y Redacción de de:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentencias ✓ Resoluciones

Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decretos ✓ Exhortos ✓ Poderes ✓ Comunicaciones
Tarea N° 4: Estudio e investigación de: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expedientes ✓ Medios Probatorios ✓ Precedentes Jurisprudenciales vinculantes ✓ Doctrina vinculada a la materia en la que se ejerce competencia
Tarea N° 5: Diligencias dirigidas personalmente Frecuencia: Dependerá de la organización del Despacho Judicial. Constituye labor permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Audiencias de Saneamiento, Conciliación y Pruebas ✓ Inspecciones Judiciales ✓ Declaraciones de Parte y Testimoniales ✓ Reconocimiento de Documentos ✓ Diligencias Investigatorias
Tarea N° 6: Atención y a litigantes y abogados en: Frecuencia: Dependerá de la organización del Despacho Judicial. Constituye labor permanente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes orales ✓ El propio Despacho en horario de atención al público
Tarea N° 7: Supervisión y seguimiento de: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal jurisdiccional a su cargo en la ejecución de las tareas de estos
Tarea N° 8: Organización del trabajo del Despacho Judicial: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar las diligencias en las que se interviene personalmente y desarrollarlas ✓ Programar las actividades y diligencias a cargo del personal del Juzgado ✓ Suscribir toda documentación emitida por el Despacho tanto en asuntos jurisdiccionales como administrativos ✓ Dirigir el inventario judicial permanente
Tarea N° 9: Labores específicas asignadas por la Corte Superior como:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integrar comisiones de estudio y de gestión en materia jurisdiccional y administrativa ✓ Participar en reuniones de coordinación con pares y representantes de instancias superiores, inferiores y de otras instituciones ✓ Participar en eventos de capacitación dirigidos a magistrados de distintas instancias y personal en general del Poder Judicial
4. AUTONOMIA EJERCIDA	
Control Ejercido sobre el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidencia de la Corte Suprema, Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, Presidente de la Corte Superior ✓ Oficina de Control de la Magistratura (OCMA) y Oficina Distrital de Control de la Magistratura (ODICMA) ✓ Fiscalía de la Nación ante las denuncias de comisión de delitos derivados del ejercicio de la función (prevaricato y retardo en la administración de justicia por ejemplo) ✓ Control Jurisdiccional en tanto que los fallos son susceptibles de revisión ante la Corte Suprema, la Corte Superior a la que se pertenezca, otros órganos jurisdiccionales y el Tribunal Constitucional ✓ Consejo Nacional de la Magistratura (que desarrolla procesos de ratificación y destitución de magistrados) ✓ Medios de comunicación y opinión pública
5. EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulación:	✓ Abogado
Edad:	✓ Mayor de 28 años
Nacionalidad:	✓ Peruano de nacimiento y ciudadano en ejercicio

Experiencia	✓ Haber sido Juez de Paz Letrado por más de 02 años, Secretario o Relator de Sala o Fiscal Provincial Adjunto por más de 03 años o haber ejercido la abogacía o la docencia universitaria por un período no menor de 05 años
-------------	--

Fuente: Ley Orgánica del Poder Judicial y experiencia personal
Elaboración: propia

CUADRO Nº 17 Descripción de Puesto de Trabajo de Juez de Paz Letrado

1. DATOS DEL PUESTO	
Puesto de Trabajo	Juez de Paz Letrado
Dependencia Inmediata	Corte Superior del Distrito Judicial correspondiente
2. SITUACION FUNCIONAL	
Puestos Directamente Supervisados	Número variable que depende de la o la Corte Superior a la que este pertenezca. Normalmente se cuenta con asistentes jurisdiccionales y auxiliares administrativos.
Relaciones mantenidas con otros puestos o agentes externos	Contacto directo con los órganos de dirección de la Corte Superior como el Presidente de esta y el Consejo Distrital.
3. ACTIVIDADES QUE DESARROLLA	
Tarea Nº 1: Actúa como: Frecuencia: Diaria	✓ Órgano de primera instancia en materias legalmente previstas
Tarea Nº 2: Tiene competencia en: Frecuencia: Diaria	✓ Demandas en materias en las que corresponde actuar como órgano de primera instancia ✓ Actividad notarial en aquellos lugares donde no se cuenta con notario público.
Tarea Nº 3: Elaboración y Redacción de de: Frecuencia: Diaria	✓ Sentencias ✓ Resoluciones ✓ Decretos ✓ Exhortos ✓ Poderes ✓ Comunicaciones
Tarea Nº 4: Estudio e investigación de: Frecuencia: Diaria	✓ Expedientes ✓ Medios Probatorios ✓ Precedentes Jurisprudenciales vinculantes ✓ Doctrina vinculada a la materia en la que se ejerce competencia
Tarea Nº 5: Diligencias dirigidas personalmente Frecuencia: Dependerá de la organización del Despacho Judicial. Constituye labor permanente	✓ Audiencias de Saneamiento, Conciliación y Pruebas ✓ Inspecciones Judiciales ✓ Declaraciones de Parte y Testimoniales ✓ Reconocimiento de Documentos ✓ Diligencias Investigatorias
Tarea Nº 6: Atención y a litigantes y abogados en: Frecuencia: Dependerá de la organización del Despacho Judicial. Constituye labor permanente	✓ Informes orales ✓ El propio Despacho en horario de atención al público
Tarea Nº 7: Supervisión y seguimiento de: Frecuencia: Diaria	✓ El personal jurisdiccional a su cargo en la ejecución de las tareas de estos

Tarea N° 8: Organización del trabajo del Despacho Judicial: Frecuencia: Diaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programar las diligencias en las que se interviene personalmente y desarrollarlas ✓ Programar las actividades y diligencias a cargo del personal del Juzgado ✓ Suscribir toda documentación emitida por el Despacho tanto en asuntos jurisdiccionales como administrativos ✓ Dirigir el inventario judicial permanente
Tarea N° 9: Labores específicas asignadas por la Corte Superior como:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integrar comisiones de estudio y de gestión en materia jurisdiccional y administrativa ✓ Participar en reuniones de coordinación con pares y representantes de instancias superiores, inferiores y de otras instituciones ✓ Participar en eventos de capacitación dirigidos a magistrados de distintas instancias y personal en general del Poder Judicial
4. AUTONOMIA EJERCIDA	
Control Ejercido sobre el puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidencia de la Corte Suprema, Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, Presidente de la Corte Superior ✓ Oficina de Control de la Magistratura (OCMA) y Oficina Distrital de Control de la Magistratura (ODICMA) ✓ Fiscalía de la Nación ante las denuncias de comisión de delitos derivados del ejercicio de la función (prevaricato y retardo en la administración de justicia por ejemplo) ✓ Control Jurisdiccional en tanto que los fallos son susceptibles de revisión ante los Jueces Especializados o Mixtos de la Corte Superior a la que se pertenezca y otros órganos jurisdiccionales ✓ Consejo Nacional de la Magistratura (que desarrolla procesos de ratificación y destitución de magistrados) ✓ Medios de comunicación y opinión pública
5. EXIGENCIAS DEL PUESTO	
Titulación:	✓ Abogado
Edad:	✓ Mayor de 25 años
Nacionalidad:	✓ Peruano de nacimiento y ciudadano en ejercicio
Experiencia	✓ Haber sido Secretario o Relator de Sala por más de 02 años o Secretario de Juzgado por más de 04 años o haber ejercido la abogacía o la docencia universitaria por un período no menor de 04 años

Fuente: Ley Orgánica del Poder Judicial y experiencia personal

Elaboración: propia

4.3.3.2. Competencias Genéricas

Consideramos dentro de estas competencias a aquellas que en atención a la naturaleza de servicio público de la administración de justicia y a su orientación de satisfacer necesidades ciudadanas se expresaran en el contacto con el público usuario y en la manera de hacer a este partícipe de las decisiones jurisdiccionales. Estimamos como competencias genéricas necesarias:

- a) Empatía.** Considerada como el estado mental por el que una persona se identifica con otro grupo o persona. Esta competencia es necesaria en tanto desde el inicio del proceso, y durante su desarrollo, el Juez escucha versiones interesadas de cada una de las partes quienes presentan “su

verdad”, la cual para poder ser procesada requiere que el Juzgador mentalmente se coloque en lugar de cada litigante.

- b) **Persuasión.** Un Magistrado debe imponer sus decisiones, antes que por la coacción o coerción, por la razón y por la legitimidad que nace de la justicia y la ley, siendo ello así, la persuasión consiste en una virtud que debe ser evidenciada en las distintas actuaciones judiciales y en las resoluciones a través de las cuales se comunican las decisiones.
- c) **Autoafirmación.** La confianza en si mismo constituye una competencia necesaria en el ejercicio de la magistratura jurisdiccional, ya que aparte de los requerimientos de las partes pueden presentarse presiones directas o indirectas de medios de comunicación, grupos económicos, organizaciones estatales o no gubernamentales, para lo cual se requiere magistrados seguros de sí mismos y de sus convicciones, de tal manera que tales presiones no incidan en el resultado de un proceso.
- d) **Liderazgo y Dirección de Personas.** Normalmente los criterios de selección que se han evidenciado a partir de los procesos de ratificación de Magistrados a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura revelan una preferencia por un abogado con perfil académico, sólidos conocimientos jurídicos del área en la que se va a desempeñar y preferentemente con experiencia docente y publicaciones; pero se olvida que el Magistrado no impartirá justicia sólo, sino con un equipo de personas a su cargo quienes se encuentran bajo un régimen y condiciones laborales diferentes, por lo que se hace imprescindible tener competencias en materia de organización de grupos de trabajo, motivación, orientación del equipo hacia resultados y poder constituir un colectivo eficiente con una línea común de acción que el Magistrado.
- e) **Solución de Problemas.** La esencia de las funciones de los jueces es solucionar problemas, lo cual no solamente se refiere a la dilucidación de las controversias jurídicas a las que se abocan, sino también los de naturaleza administrativo y de gestión en materia de recursos humanos y materiales y los problemas que afectan a la administración de justicia tales como la morosidad, la corrupción y las consecuencias de una estructura organizacional anquilosada. Por ello la identificación, planteamiento y la

solución creativa de los problemas y conflictos se constituye en una competencia necesaria en un perfil de magistrado judicial.

- f) **Comunicación efectiva.** Muchas veces el juzgador es concebido como un enemigo, como un ser insensible a las necesidades y carencias de los justiciables, o en todo caso inentendible por la terminología empleada en sus resoluciones. Por ello, un Magistrado debe ser un buen comunicador, sabiendo generar confianza en los litigantes y la sociedad toda, empleando también una redacción comprensible por los operadores del derecho a efectos de contribuir en su legitimación social.
- g) **Dominio de las tecnologías de la información.** Todavía es común la imagen del Magistrado entrado en años y que dicta sus decisiones a un secretario o hace anotaciones empleando un bolígrafo para que sus asistentes transcriban una resolución, presentándose estas prácticas bien sea por proyectar una imagen de superioridad en referencia a ciertas “tareas menores” como digitar, o por la falta de habilidad para el uso de una computadora personal. Hoy en día la evolución y desarrollo de las tecnologías de la información hace imprescindible el adecuado dominio por parte del magistrado de los principales programas de office tales como word, excell, power point así como el manejo de internet por la posibilidad de acceso a una gran número de fuentes de información.

4.3.3.3. Competencias Específicas

Estimamos dentro de este grupo de competencias a aquellos conocimientos, habilidades, experiencias y conductas necesarias para la formación de decisiones judiciales adecuadas y para la ejecución de las mismas. Consideramos como competencias específicas a los siguientes saberes cognitivos, procedimentales y actitudinales:

- a) **Análizar críticamente las instituciones jurídicas y aplicarlas razonadamente a la realidad.** El Juez en modo alguno es “la boca de la ley” o un mero aplicador de las normas legales como se concebía en el siglo XIX. Por el contrario, la función judicial implica una función creativa que no se reduce a subsumir una situación fáctica a un supuesto legalmente previsto, sino que requiere, a partir de un sólido conocimiento

de las figuras jurídicas, capacidad para aplicarlas analítica y racionalmente a las relaciones sociales involucradas teniendo como finalidad contribuir al logro de la paz social en justicia.

- b) Actuar con independencia frente a criterios e intereses externos.** En la línea con el valor independencia de criterio, un magistrado debe desarrollar los procesos a su cargo y emitir las resoluciones que lo resuelvan en base a la convicción personal obtenida del razonamiento jurídico que ha efectuado sin dejarse influenciar por las presiones, posiciones o criterios de las partes o de terceros que pudieran tener algún interés directo o indirecto en el caso concreto. Resolver una controversia en base intereses externos revelará incapacidad o dependencia y en ambos casos implicará una abdicación de las funciones de las que se ha investido al Magistrado.
- c) Defender de la Constitución y la Justicia.** La Constitución es el instrumento político jurídico por el que se reconocen y tutelan los derechos fundamentales en nuestro ordenamiento interno así como sirve de sustento de la estructura del Estado. Es conocido que en la década pasada varios jueces se convirtieron en instrumentos para vulnerar la Constitución y violentar la justicia que ella encarna, por lo que las experiencias y actitudes democráticas de defensa de la Constitución, la legalidad y la justicia se convierten en competencias deseadas en quienes habrán de desempeñar la función de impartir justicia
- d) Conciliar pretensiones contrapuestas en justicia.** En la medida que por lo general los procesos judiciales implican la existencia de intereses contrapuestos, las aptitudes y habilidades de conciliación son utilísimas en tanto que a través de ellas podría resolverse rápidamente el proceso sin necesidad de seguir todo su decurso o, eventualmente, se podría atemperar las posiciones de las partes para simplificar las materias controvertidas. Sin embargo, ello no debe llevar al extremo que se dispongan de derechos irrenunciables o que se impongan posiciones a la parte débil urgida de una satisfacción parcial de sus pretensiones.

- e) **Desarrollar formación continua en materias jurídicas e interdisciplinarias.** La progresividad en el reconocimiento de los derechos fundamentales y en los mecanismos de tutela de estos que originan nuevos requerimientos a la administración de justicia y nuevos contenidos de los derechos, así como las continuas modificaciones legislativas hacen necesario que un magistrado evidencie una formación continua y actualización permanente no solamente en aquellas materias jurídicas vinculadas a la especialidad en la que ejerce la judicatura, sino también en otras disciplinas del Derecho y en materias necesarias para la gestión del Despacho judicial y el cumplimiento de las funciones y tareas propias del puesto, tales como Administración, Ciencias Sociales, Metodología Investigación, Manejo de Tecnologías de la Información, Idiomas, entre otras. Si bien la Academia de la Magistratura ofrece regularmente cursos de formación y capacitación, las evidencias de desempeño de los magistrados deben dirigirse hacia la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades ofertadas también por otras instituciones de formación profesional.
- f) **Elaborar decisiones judiciales.** Una decisión judicial a través de la cual se resuelve una controversia o se pone fin a un conflicto de intereses no debería derivarse de un razonamiento empírico o intuitivo, sino de un procedimiento metódico que permita desarrollar un adecuado razonamiento jurídico a partir de la aproximación de los hechos al caso, seleccionar las normas jurídicas aplicables e interpretarlas, así como elucidar la decisión judicial, justificarla motivadamente y comunicarla a sus destinatarios. Ello si bien agrupa varias actividades relacionadas a estudio, interpretación, argumentación y redacción, en realidad puede ser apreciada como una competencia específica imprescindible para el desarrollo de labores jurisdiccionales.

Podrían señalarse muchas otras competencias tanto genéricas como específicas a efectos de elaborar un perfil del magistrado judicial. Sin embargo, consideramos que el hecho de escoger un gran número de ellas en modo alguno garantiza un mejor perfil y un buen proceso de selección, sino que

contribuiría a contar con criterios más difusos. Es por ello que preferimos centrarnos en unas pocas competencias, pero que estas sean particularmente relevantes, distintivas y propias de los jueces, y ellas, de acuerdo al análisis previo que se ha realizado, son aquellas que hemos presentado.

Ahora bien, como ha sido presentado en el marco teórico, no todas las competencias necesarias para el puesto tendrán el mismo nivel de exigencia, para algunas se requerirá un mayor grado de desarrollo que para otras en función a la importancia del nivel de conocimientos, habilidades, conductas o experiencias esperados y que puedan ser evidenciados. Teniendo en cuenta ello consideramos cinco niveles de desarrollo de la competencia en donde el nivel 1 corresponderá a uno insatisfactorio, el nivel 2 a un mínimo necesario, el nivel 3 a uno bueno, el nivel 4 a uno alto y el nivel 5 a uno altísimo. Realizadas estas precisiones, presentamos, en el cuadro N° 18, las competencias que han sido determinadas y los grados o niveles de exigibilidad para cada una de ellas. Tenemos así:

CUADRO N° 18
Niveles de Competencias Genéricas y Específicas para Magistrados Judiciales

COMPETENCIAS EXIGIDAS	NIVEL DE COMPETENCIA
Competencias Genéricas	
Empatía	4
Persuasión	4
Autoafirmación	5
Liderazgo y Dirección de Personas	4
Solución de Problemas	5
Comunicación efectiva	4
Dominio de Tecnologías de la información	3
Competencias Específicas	
Analizar críticamente las instituciones jurídicas y aplicarlas razonadamente a la realidad	5
Actuar con independencia frente a criterios e intereses externos	5
Defender la Constitución y la justicia	5
Conciliar pretensiones contrapuestas en justicia	4
Desarrollar formación jurídica en materias jurídicas e interdisciplinarias	4
Elaborar decisiones judiciales	5

Elaboración: Propia

4.4. PERFIL DE MAGISTRADO EN BASE A COMPETENCIAS LABORALES

Considerando las características, principios, valores y competencias que hemos presentado y desarrollado, podemos esbozar un perfil de Magistrado Judicial en base al enfoque de competencias laborales y a partir del cual podrían desarrollarse los procesos de selección de jueces que proponemos. De acuerdo a Lechuga (2006), el perfil del magistrado es el conjunto de valores, principios y competencias profesionales; necesarias para el eficiente cumplimiento de la función judicial, constituyendo un elemento integrador de su respectiva carrera, compuesto por los instrumentos necesarios para la determinación y evaluación de idoneidad y desempeño.

Debe tenerse en cuenta que el perfil que presentamos es uno de carácter genérico para todas las categorías de magistrados judiciales, ya que existen 4 niveles y determinadas especialidades o materias de competencia dentro de cada nivel, que hace necesario adecuar el perfil a los requerimientos específicos del puesto en función a la jerarquía y al ámbito jurídico en el que se desempeñará el magistrado a ser seleccionado. Estos niveles y especialidades son los que se presentan en el Cuadro N° 19.

CUADRO N° 19

Niveles y Especialidades de Magistrados Judiciales

Nivel	Especialidad	Sub Especialidad
Vocal Supremo	Civil	
	Penal	Procesos Especiales
	Constitucional y Social	
Vocal Superior	Civil	Comercial
	Penal	- Terrorismo - Anticorrupción - Tráfico Ilícito de Drogas
	Familia	
	Contencioso Administrativo	
	Laboral	
	Mixto	
Juez Especializado	Civil	Comercial
	Penal	- Terrorismo - Anticorrupción - Tráfico Ilícito de Drogas - Lucha contra la piratería
	Familia	- Civil - Tutelar
	Contencioso Administrativo	
	Laboral	
	Mixto	Atiende casos de naturaleza civil, familiar, penal y laboral
		Atiende casos de naturaleza civil, familiar, penal y laboral
Juez de Paz Letrado	Mixto	Atiende casos de naturaleza civil, familiar, penal y laboral

Fuente: Ley Orgánica del poder Judicial y presentación de Lechuga Pino (2006)
Elaboración: Propia

Los niveles jerárquicos y las materias jurídicas propias de cada especialidad implicarán la presencia de conocimientos, experiencias, habilidades y conductas específicas en cada perfil, según sea el puesto sobre el que se realice la selección, sin embargo, todos ellos deberían configurarse a partir de una matriz que constituirá el perfil inicial. Este es el que se presenta en el Cuadro N° 20.

CUADRO Nº 20

Matriz de Perfil del Magistrado Judicial

EL PUESTO	
Denominación del Puesto	Magistrado del Poder Judicial (que pueden ser cuatro niveles: Vocal Supremo, Vocal Superior, Juez Especializado y Juez de Paz Letrado)
Objetivo del puesto	Resolver conflictos de intereses y controversias jurídicas en justicia
Organo de quien dependerá directamente el puesto	Corte Suprema: En el caso de los vocales supremos Corte Superior correspondiente : En el caso de los Vocales Superiores, Jueces Especializados y Mixtos y Jueces de Paz Letrados
Personal a cargo	Personal administrativo y jurisdiccional de número variable en función al nivel, la Corte Superior a la que se pertenece y la especialidad en la que se desarrollaran las funciones.
Funciones y tareas del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de controversias jurídicas en distintas instancias a través del abocamiento inicial a un caso concreto o en vía de apelación o casación, así como resolver recursos de queja - Elaborar y redactar Sentencias, Resoluciones, Decretos, Exhortos, Poderes y Comunicaciones - Estudio e investigación de expedientes, medios probatorios, jurisprudencia y doctrina - Sustentación y deliberación de posiciones - Atención a litigantes y abogados - Programar diligencias, dirigir el desarrollo de inventarios e informar sobre su productividad - Dirigir personalmente audiencias, inspecciones judiciales, declaraciones de parte y testimoniales, reconocimiento de documentos y diligencias investigatorias - Supervisión y seguimiento de las actividades del personal administrativo y jurisdiccional - Integrar comisiones de estudio y de gestión, participar en reuniones y eventos de coordinación y de capacitación
LAS COMPETENCIAS Y CALIFICACIONES	
Valores	
Honestidad	
Independencia de criterio	
Compromiso	
Justicia	
Esfuerzo	
Competencias Genéricas	Nivel de Competencia
Empatía	4
Persuasión	4
Autoafirmación	5
Liderazgo y Dirección de Personas	4
Solución de problemas	5
Comunicación efectiva	4

dominio de las tecnologías de la información	3
Competencias Específicas	
Analizar críticamente las instituciones jurídicas y aplicarlas razonadamente en la realidad	5
Actuar con independencia frente a criterios e intereses externos	5
Defender la Constitución y la Justicia	5
Conciliar pretensiones contrapuestas en justicia	4
Desarrollar formación continua en materias jurídicas e interdisciplinarias	4
Elaborar decisiones judiciales	5
REQUISITOS DE NATURALEZA FORMAL Y SUSTANCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser peruano de nacimiento, ciudadano en ejercicio, gozar de conducta intachable y contar con determinada edad mínima de acuerdo a la categoría de Magistrado a la que se postula.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener la condición de Abogado. Se puede postular teniendo alguna de las siguientes condiciones: Magistrado Titular, Abogado, Docente Universitario y Secretario o Relator, exigiendo cada una de ellas determinados número de años según la categoría de Magistrado a la que se postula. Así: <ul style="list-style-type: none"> ➤ En el caso de Vocal de la Corte Suprema: mayor de 45 años y haber sido Vocal de la Corte Superior, Fiscal Supremo Adjunto o Fiscal Superior, cuando menos 10 años o haber ejercido la abogacía o docencia universitaria en disciplina jurídica por un período no menor de 20 años. ➤ En el caso de Vocal de la Corte Superior: mayor de 32 años y haber sido Juez Especializado o Mixto, Fiscal Superior Adjunto, o Fiscal Provincial, durante 5 años o haber ejercido la abogacía o desempeñado cátedra universitaria en disciplina jurídica, por un período no menor de 7 años ➤ En el caso de Juez Especializado o Mixto: mayor de 28 años y haberse desempeñado como Juez de Paz Letrado por más de dos años o como Secretario o Relator de Sala o Fiscal Provincial Adjunto por más de 03 años o como Abogado en ejercicio o docente jurídico por no menos de 05 años. ➤ En el caso de Juez de Paz Letrado: mayor de 25 años y haberse desempeñado como Secretario o Relator de Sala por más de dos años o Secretario de Juzgado por más de 04 años o como Abogado en ejercicio o docente jurídico por no menos de 04 años.

Elaboración: Propia

4.5. PROCESO Y MECANISMOS DE SELECCIÓN

Una vez definido el perfil de magistrado judicial en base al enfoque de competencias laborales, es necesario implementar un proceso de selección que comprenda etapas y mecanismos dirigidos a seleccionar a aquellos abogados con los conocimientos, habilidades, conductas y experiencias necesarias para desempeñar con éxito el puesto de juez a efectos de contribuir a incrementar los niveles de eficiencia y aceptación de la administración de justicia en el Perú.

Es necesario reiterar que, en atención a la disciplina dentro de la cual se enmarca la presente investigación, no se proponen regulaciones y modificaciones normativas de nivel constitucional y legal, sino que a partir del ordenamiento jurídico vigente, y considerando el marco teórico de la administración y la gestión de recursos humanos que hemos presentado, se proponen procedimientos y mecanismos que pueden significar una sustancial mejora en los procesos de selección de magistrados. Este proceso comprenderá las siguientes etapas:

4.5.1. Sensibilización en las Universidades

La revisión de los perfiles profesionales y planes de estudio de las facultades de Derecho de las principales universidades limeñas revelan que la formación de abogados para desempeñarse en la magistratura no ha recibido la debida importancia o, en la mayoría de los casos, no ha sido tomada en cuenta. Ello es revelado en el cuadro N° 21.

CUADRO Nº 21
La formación para la magistratura en las principales facultades de
Derecho de Lima

Universidad	Perfil Profesional: Imparte formación considerando la magistratura	Plan de Estudios: Contiene un curso de Derecho Judicial o similar
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	No	No presenta el plan de estudios
Universidad Nacional Federico Villarreal	No	No presenta el plan de estudios
Pontificia Universidad Católica del Perú	No	No
Universidad de San Martín de Porres	No	No. Cursos afines: Razonamiento Jurídico y Técnicas de Argumentación (no son de aplicación exclusiva en la judicatura)
Universidad de Lima	No	Sí. Además: Argumentación Jurídica
Universidad de Ciencias Aplicadas	No	No
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	La menciona conjuntamente con todos los ámbitos de ejercicio del Derecho	Sí
Universidad Tecnológica del Perú	La menciona conjuntamente con todos los ámbitos de ejercicio del Derecho	No

Fuente: www.unmsm.edu.pe; www.unfv.edu.pe; www.pucp.edu.pe; www.usmp.edu.pe; www.ulima.edu.pe; www.upc.edu.pe; www.uigv.edu.pe; y, www.utp.edu.pe

Elaboración: Propia

Por la relevancia de la función jurisdiccional y por la creciente judicialización de las decisiones políticas y de gobierno, en las universidades públicas y privadas debería existir una clara línea de formación dirigida a vincular a los estudiantes de Derecho con el Poder Judicial. Sin embargo, se advierte que en la mayoría de los casos el perfil profesional se orienta a desarrollar competencias gerenciales empresariales para constituir y dirigir estudios jurídicos o para desempeñarse en el ámbito del Derecho Mercantil. Ello determina que en muchos casos quienes se presentan a los procesos de selección de magistrados lo hacen como una alternativa laboral o porque individualmente han tenido una aproximación que les haya permitido descubrir una vocación que no ha sido inducida. Si se pretende captar a los mejores estudiantes de derecho y abogados para que se conviertan en magistrados, la interrelación entre Universidad y Poder Judicial debe ser más estrecha, y en ello deben intervenir también otros órganos que integran el sistema de justicia como el

Tribunal Constitucional, el Ministerio Público y el Consejo Nacional de la Magistratura. Debe propenderse a que en los perfiles profesionales de las facultades de Derecho se comprendan líneas de formación para futuros magistrados y considerar dentro de la currícula a cursos de naturaleza obligatoria tales como Derecho Judicial, Razonamiento Jurídico, Argumentación Jurídica, Seminarios de Jurisprudencia, entre otros. Igualmente, debe ofrecerse a los alumnos más destacados la posibilidad de desarrollar prácticas retribuidas o con una especial calificación para efectos de acreditar el período de prácticas pre profesionales exigido para el grado académico o título profesional, ya que en la actualidad, debido a las limitaciones presupuestales del Poder Judicial, se aprecia un escaso número de practicantes, los que en muchos casos tienen la condición de “meritorios” (servicios no retribuidos), lo cual, desde un principio, proyecta una imagen de informalidad y pocas oportunidades de desarrollo en una institución que debería atraer a los profesionales más capacitados y con más aptitudes para realizar una selección entre ellos.

4.5.2. Mejora de la imagen institucional del Poder Judicial

Si bien la imagen institucional del Poder Judicial debería mejorar como consecuencia del logro de una mayor legitimidad en la población en base a la reducción de niveles de corrupción, menor dilación de los procesos, mayor predictibilidad y uniformidad en sus decisiones, mejores niveles de cumplimiento de las sentencias, entre otros; debe tenerse en cuenta que los altos índices de desaprobación que han sido reseñados en el acápite 1.1. del capítulo I de la presente investigación en alguna manera se deben a una imagen pre concebida e indisposición de la población hacia este Poder del Estado. Así, entre el 13 y 14 de octubre de 2007 el Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima desarrolló una encuesta sobre la situación de la justicia en el Perú (El Comercio: 27 de octubre de 2007) con un nivel de representatividad del 94,32% de la población electoral residente en Lima y un nivel de confianza del 95%. Esta encuesta arrojó cifras contundentes sobre la alicaída imagen del Poder Judicial tales como que un 56,3% confía en el Poder Judicial y un 39,2% confía nada frente a un 1,6% que confía bastante y un 1,0% que confía mucho (1,9% opinó que no sabía sobre el tema). Del mismo

modo la administración de justicia en el Perú fue calificada como regular por un 56,0% y como mala o muy mala por un 39,0%, frente a un 4,5% que la describió como muy buena (y un 0,5% que reconoció no conocer sobre el tema). Asimismo, un 62,6% calificó como regular el nivel profesional de los jueces en el Perú y un 26,4% como malo o muy malo, ya que solamente un 10% lo describió como muy bueno o bueno (frente a un 1,0% que no tenía mayor información sobre el tema). Sin embargo, lo llamativo de la encuesta es que solamente el 23,6% reconoció haber litigado en alguna oportunidad, mientras el 76,4% no lo había hecho nunca, por lo que siendo ello así, ¿cómo se explica que la imagen del Poder Judicial sea contundentemente negativa frente a tan exiguo porcentaje que admite conocer directamente sobre la materia? Sin duda ello constituye un tema de percepción que se ha reforzado a través de los medios de comunicación o de lo terceros pueden haber expresado. Es por ello que quienes se acercan por primera vez a este poder del Estado lo hacen muchas veces con temores y con una sensación de indisposición, ya que si mediáticamente solamente se destacan situaciones negativas, ello genera un efecto halo de generalizar prácticas y conductas hacia todo el conjunto de jueces y a toda la institución.

Frente a ello, si se quiere atraer profesionales valiosos que no se desanimen por la imagen y descrédito de la institución, es necesario que el Poder Judicial ponga mayor énfasis en sus relaciones con los medios de comunicación y en proyectar una mejor situación que la que hoy irradia como consecuencia de casos y personas específicas. Una manera de hacerlo es capacitar a los cronistas judiciales a efectos que la información que estos brinden sean efectuadas teniendo en cuenta el contexto judicial y no solamente una intuición sobre sistemas y mecanismos que se sustentan en un ordenamiento jurídico. Consideramos que una mejor imagen de la institución permitirá contar con más y mejores candidatos en función a los cuales hacer el reclutamiento.

4.5.3. El Reclutamiento

En los distintos procesos de selección de jueces que se han sucedido entre los años 2000 a 2005 la relación entre el número de plazas convocadas y el número de postulantes ha sido la que se presenta en el Cuadro N° 22.

CUADRO Nº 22
Número de plazas y postulantes en los procesos de selección de jueces

Convocatoria	Niveles	Nº Plazas	Nº Postulantes	Proporción de postulantes frente al número de plazas	Plazas cubiertas
01-2000	Todos	1030	4824	468.35%	402
01-2001	Supremo	7	154	2 200%	3
01-2002	Supremo	6	45	750%	2
02-2002	Todos	160	994	621.25%	131
01-2003	Todos	534	2554	478.28	215
02-2003	Supremo	5	62	1240%	3
01-2004	Todos	402	2278	566.67%	290
02-2004	Supremo	3	40	1 333.33%	0
01-2005	Supremo	4	23	575%	0
02-2005	Jueces y Vocales Superiores	247	1132	458.30%	58

Fuente: Resolución Nº 322-2006-CNM expedida por el Consejo Nacional de la Magistratura
Elaboración: propia

El porcentaje que representa el número de postulantes frente al número de plazas ofertadas por convocatoria revelan el alto interés por ingresar al Poder Judicial en condición de Magistrado. Sin embargo, el número de plazas cubiertas en cada convocatoria hace evidente la falta de correlato entre las calificaciones requeridas para el puesto y las que cuentan en su gran mayoría quienes se presentan a las distintas convocatorias. Ello puede explicarse, en alguna medida, debido a que en ausencia de una etapa de reclutamiento que sirva para atraer candidatos idóneos, muchos abogados, con solo cumplir los requisitos de edad y años de ejercicio profesional, se presentan atraídos por la relativa estabilidad laboral y económica que aparentemente ofrece el puesto.

Es por ello que consideramos importante contar con una fase de reclutamiento a través de la cual pueda atraerse a candidatos cuantitativa y cualitativamente adecuados a las exigencias de la organización y del puesto, y al mismo tiempo permita determinar si quienes se encuentran interesados en desempeñarse como magistrados cuentan con las competencias necesarias para el puesto o

puedan desarrollarlas en los niveles necesarios para el cumplimiento de las funciones que requiere el cargo.

Esta etapa debería desarrollarse a través de la Academia de la Magistratura, sobre la cual hemos presentado su naturaleza y objetivos en el tercer capítulo de la presente investigación. La limitación es que, como también ha sido explicado, el Tribunal Constitucional declaró la inconstitucionalidad del requisito de la aprobación del Programa de Formación de Aspirantes (PROFA) para poder postular a los concursos convocados por el Consejo Nacional de la Magistratura, pudiendo presentarse a estos cualquier candidato que reuniera los requisitos exigidos. Esto sin duda constituye una importante limitación para una etapa de reclutamiento dirigida a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces.

Actualmente, como consecuencia de la limitación jurídica señalada, la Academia de la Magistratura ha implementado Programas de Formación de Aspirantes de naturaleza voluntaria. Es decir, se selecciona, a través de concurso público, a quienes puedan tener el interés de convertirse en magistrados judiciales o fiscales y se les imparte formación especializada de acuerdo al nivel al que se han presentado, otorgando en el concurso hasta tres puntos en el rubro capacitación. Esta situación, sin embargo, presenta ciertos inconvenientes, tales como una ineficiente asignación de recursos hacia quienes finalmente no terminan presentándose a los concursos de selección de magistrados y la desigualdad en la que pueden encontrarse quienes reciben la formación por el PROFA y quienes no la han seguido.

Consideramos que la manera de superar ello consiste en comprender la formación impartida en el PROFA dentro del propio proceso de selección convocado por el Consejo Nacional de la Magistratura, como una etapa siguiente a una inicial evaluación de conocimientos y curricular, por lo que su contenido lo presentaremos dentro de la selección que proponemos en la etapa secuencial correspondiente.

4.5.4. El proceso de selección

Postulamos un proceso de selección con las etapas y características que a continuación presentamos:

4.5.4.1. La Convocatoria

Actualmente la convocatoria se suele realizar una vez que la presidencia del Poder Judicial comunica al Consejo Nacional de la Magistratura que se encuentran disponibles un importante número de plazas vacantes. Sin embargo es natural que permanentemente y en todas las instancias del Poder Judicial exista un significativo número de magistrados provisionales y suplentes que se explican por las siguientes razones:

- ✓ Existencia de gran número de órganos transitorios. La vertiginosamente creciente carga procesal hace que en todos los niveles y en todas las especialidades judiciales existan órganos “transitorios”, que por su continuidad, en los hechos adquieren un carácter de permanente. Sin embargo los magistrados a cargo de estos despachos, por su naturaleza “transitoria” no son elegidos por el Consejo Nacional de la Magistratura ni tienen la condición de titulares, a pesar de que sus funciones y responsabilidades son idénticas a los de ellos. Esta situación se ilustra por la situación actual de la Corte Suprema. Esta, de acuerdo al artículo 29º de la Ley Orgánica del Poder Judicial se encuentra conformada por 18 vocales, debiendo tomarse en cuenta que, por ley, uno de ellos preside la Corte Suprema, otro el Jurado Nacional de Elecciones y otro la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA), por lo que ninguno de ellos realiza función jurisdiccional, correspondiéndole ello a los restantes 15 vocales supremos. Como cada Sala Suprema se encuentra conformada por 5 vocales, se entiende que deberían existir 3 Salas de esta naturaleza, sin embargo, actualmente (como puede comprobarse en el portal institucional www.pj.gob.pe) existen una Sala Civil permanente y una transitoria, una Sala Penal permanente y dos transitorias y una Sala de Derecho Constitucional y Social permanente y una transitoria, es decir siete salas de cinco vocales supremos cada una, lo que hace un total 35 magistrados de esta condición, cuando solamente existen 15 titulares, incidiendo ello en

que los restantes 20 tengan la condición de provisionales o suplentes no elegidos a través de un proceso desarrollado por el Consejo Nacional de la Magistratura, sino designados directamente por el Presidente de la Corte Suprema aunque resuelven con las mismas prerogativas de un Magistrado Titular. Esta situación se advierte también en los demás niveles de la judicatura en la que la designación de los magistrados provisionales y suplentes es efectuada por el Presidente de la Corte Superior correspondiente.

- ✓ Plazas vacantes como consecuencia de renunciaciones, destituciones, no ratificaciones y licencias de magistrados, las cuales son cubiertas inmediatamente por alguien que ocupa el puesto en condición de magistrado suplente provisional bajo los mismos criterios señalados anteriormente.

Lo expuesto hace evidente que no es conveniente realizar una convocatoria solamente para cubrir plazas vacantes de magistrados titulares y que ello se realice sólo cuando se genere un importante número de puestos de jueces que cubrir. La convocatoria tiene que efectuarse considerando un número mayor a las plazas que se encontraran disponibles para ser cubiertas de manera definitiva y tomando en cuenta también la permanente necesidad de contar con magistrados como consecuencia de la existencia de órganos jurisdiccionales de emergencia y plazas transitorias por promociones, destituciones, no ratificaciones, licencias, etc. Ello debe llevar a que al realizarse la convocatoria tanto para magistrados titulares (los que ocuparán de manera definitiva la plaza) y suplentes o provisionales (quienes lo harán de manera temporal) todos los Magistrados en ejercicio de funciones sean elegidos por el Consejo Nacional de la Magistratura bajo las mismas exigencias, requisitos y criterios de selección, sólo que algunos tendrán la condición de permanentes (los que ocupen los primeros lugares en el proceso de selección) y otros los de temporales (que ingresarán temporalmente a la judicatura solamente durante el período que dure la encargatura asignada).

Tenemos así que al ya no recurrirse a las facultades libérrimas de un Presidente de la Corte Suprema o de un Presidente de Corte Superior para

nombrar a magistrados suplentes o transitorios, existirá un mayor nivel de homogeneidad entre quienes ocupen una plaza de manera definitiva o temporal, así como concursos que deban realizarse con una periodicidad más frecuente que la actual, de tal manera que pueda cubrirse un mayor número de plazas que las que actualmente son materia de convocatoria.

4.5.4.2. Los Requisitos

En lo que se refiere a los requisitos de naturaleza sustancial previstos para todos los niveles de la magistratura en tanto derivan de la Constitución Política y de la Ley Orgánica del Poder Judicial, no nos corresponde considerar exigencias adicionales o menores a las previstas normativamente. En lo que se refiere a los requisitos de naturaleza formal, igualmente aquellos considerados en el actual Reglamento de Concurso para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales (y que han sido presentados en el capítulo III) son razonables en tanto que aluden a fichas de inscripción, documentos de identidad, título de abogado y certificación de habilitación profesional con acreditación del número de años exigidos, declaraciones juradas y curriculum vitae, salvo la exigencia de pago de un derecho de inscripción, el cual incluso es diferenciado en función al nivel de la magistratura al cual se postula. Así, puede apreciarse en la Convocatoria Descentralizada N° 02-2007 a desarrollarse a partir del mes de diciembre de 2007 que en el caso de los postulantes a una plaza de Juez Especializado, Mixto o de Paz Letrado el derecho de pago asciende al 10% de la Unidad Impositiva Tributaria (S/. 345.00) y si se desea postular a una plaza de vocal superior, el costo a asumir ascenderá al 15% de la UIT, esto es S/. 517.50, frente a ello cabe preguntarse ¿cuál es la razonabilidad del cobro? ¿en base a qué criterios se ha determinado que el interesado en ocupar un puesto de trabajo y atender la oferta de empleo del Poder Judicial deba pagar por ello?, no encontrando tampoco respuesta en la especie de tarifa diferenciada en función al nivel que se pretende postular, siendo ello quizás ¿por las diferentes expectativas remunerativas entre un nivel y otro? Al no justificarse mantenerse la exigencia de pago de una tasa administrativa para postular a una plaza de magistrado, estimamos que este requisito formal no debería mantenerse o de ser indispensable para afrontar los gastos propios del proceso de selección, su

monto debería fijarse estrictamente en función de los gastos demandados al Consejo Nacional de la Magistratura y no en base a porcentajes de la UIT.

4.5.4.3. La Inscripción en el concurso

A través de la inscripción en el concurso el candidato expresa su voluntad de participar en el proceso de selección y nombramiento de Magistrados para lo cual debe presentar la documentación que sustente el cumplimiento de los requisitos de orden sustancial y formal exigidos según el nivel al que se presenta. Estimamos que al igual que se realiza hoy, la inscripción debe darse a través del llenado de una ficha publicada en el portal institucional del Consejo Nacional de la Magistratura a la cual debe acompañarse el curriculum vitae presentado también por vía electrónica. Realizada la inscripción a través de internet, dentro del período de fijado en la convocatoria, deberían presentarse físicamente los documentos sustentatorios referidos a la identidad, calificaciones y experiencia laboral exigidos para el puesto, tal como se efectúa en los actuales procedimientos, por lo que en esta etapa no realizaríamos mayores cambios.

4.5.5. El Examen Escrito

En referencia a esta etapa es importante reparar en dos circunstancias: la oportunidad en que se toma la prueba y el contenido de la evaluación.

4.5.5.1. La oportunidad del rendimiento de la evaluación escrita

En los procesos de selección y nombramiento que se siguieron hasta antes del Reglamento aprobado por la Resolución N° 322-2006-CNM del mes de noviembre de 2006, la primera etapa de los procesos de selección de magistrados la constituía la evaluación curricular, lo cual implicaba verificar y asignar una puntuación a las carpetas de todos y cada uno de los miles de postulantes sin considerar que en la mayoría de los casos no superarían la evaluación escrita, por lo que tal verificación se tornaba en innecesaria y onerosa administrativamente por el tiempo y esfuerzo demandado. A partir del Reglamento aprobado por la Resolución referida, con buen criterio se estableció como primera etapa del proceso de selección la evaluación escrita, ya que constituye un adecuado filtro inicial que permite determinar que

candidatos cuentan con los conocimientos y habilidades mínimas requeridas de tal manera que las etapas siguientes del proceso de selección puedan concentrarse en un número reducido de postulantes con las ventajas propias de evaluar a un menor número de candidatos.

4.5.5.2. El contenido de la evaluación escrita

En esta etapa sí consideramos que deben introducirse modificaciones frente al contenido de las actuales evaluaciones aplicadas por el Consejo Nacional de la Magistratura y básicamente por qué consideramos que ella no debe constituirse la fase definitiva para evaluar conocimientos y habilidades como lo es ahora, ya que dentro del modelo que proponemos los postulantes que aprueben la evaluación escrita y curricular deberían participar en un programa de formación de aspirantes a cargo de la Academia de la Magistratura en el que tendrán la oportunidad de desarrollar y consolidar las competencias contempladas en el perfil profesional, por lo que en la fase de evaluación escrita básicamente se deberán medir las siguientes áreas:

En el ámbito de conocimientos: Tópicos Fundamentales de Teoría General del Derecho, Razonamiento Jurídico, Derechos Humanos, Derecho Constitucional y Derecho Procesal, así también como aspectos de la actualidad nacional y mundial

En el ámbito de habilidades: Comprensión de lectura, razonamiento lógico matemático, razonamiento verbal, redacción de resoluciones, dominio de tecnologías de la información.

Como ha sido referido, la evaluación efectuada en estos dos ámbitos será en realidad un filtro para poder continuar en el proceso, por lo que ello no deberá obstar para que en la etapa formativa a cargo de la Academia de la Magistratura pueda evaluarse nuevamente al formando en ambos aspectos así como en el de los valores, conductas e incluso experiencias.

La superación de los puntajes mínimos previstos por cada nivel de la Magistratura deberá permitir al postulante continuar en la siguiente etapa del proceso de selección, esta es la de evaluación curricular.

4.5.6. Evaluación curricular

El hecho que muchos postulantes no superen la evaluación escrita permitirá una calificación más detenida de las evidencias de desempeño previas en la medida que el número de expedientes analizados será significativamente menor al del total de postulantes.

La evaluación curricular antes de constituirse en una verificación formal de la cantidad de certificados, constancias y diplomas acumuladas durante la vida académica y laboral, debe dirigirse a determinar reales evidencias de desempeño relevante y pertinente para el desenvolvimiento en la vida judicial.

Así, consideramos importante reparar en los siguientes aspectos:

- ✓ En el Reglamento actual por poseer el grado académico de Doctor en Derecho se asignan 10 puntos y por ostentar el de Maestro en Derecho 9 puntos, no advirtiéndose razonabilidad en que se asigne solamente un punto adicional a quien hubiere desarrollado los estudios y la investigación necesarias para lograr tal grado académico. Llama también la atención que a quienes solamente hubieren cursado estudios de Doctorado o de Maestría en Derecho, sin haber logrado grado académico alguno, puedan recibir 8 ó 7 puntos respectivamente (puntajes muy cercanos a aquellos que lograron el grado a pesar de las significativas diferencias académicas existentes) y que son significativamente mayores a quienes hubieren logrado grados académicos de Doctor o Maestro en disciplinas distintas (6 y 4 puntos respectivamente), lo que revela que actualmente para el Consejo Nacional de la Magistratura tener solamente estudios concluidos de Derecho es valorado con casi el doble de puntuación que tener el grado académico de Magister en Administración o Ciencia Política por ejemplo. Particularmente, consideramos que se sobervalora la formación de postgrado en Derecho en desmedro de la formación profesional complementaria que puede haberse logrado en otras áreas del

conocimiento y que pudieran ser importantísimas para la dirección del Despacho Judicial y la modernización del Poder Judicial. En atención a ello, deben considerarse las diferencias entre los esfuerzos y las competencias de quienes han adquirido grados académicos de diferente nivel, así como la formación profesional complementaria en otras disciplinas.

- ✓ Las certificaciones por participación en cursos de especialización, postgrado, diplomados, seminarios, talleres, fórums y similares entre otros antes que otorgar una puntuación por constancia deben recibir una evaluación global por constituir evidencia de desarrollo de formación jurídica en materias jurídicas e interdisciplinarias. Antes que una sumatoria de puntos por certificados, la determinación de un nivel 4 de competencia (como el propuesto en el cuadro N° 18) se determinará en función a la vinculación de los cursos con los requerimientos propios del puesto, la continuidad para llevarlos, la exigencia y duración de estos (ya que muchas veces se llevan cursos “al por mayor” solamente para hacer puntaje en el curriculum), así como la calidad en la que se interviene, ya que la condición de expositor u organizador revelará un mayor nivel de participación en ellos que solamente el de asistente.
- ✓ Las publicaciones de libros o artículos en materia jurídica constituyen criterios de asignación de puntaje, lo que revela una preferencia por un perfil académico el cual no necesariamente garantiza éxito en el desempeño judicial en el que antes que dominio de aspectos doctrinarios y producción bibliográfica se requiere altos niveles de competencia para solucionar problemas concretos, por lo que deberían ser considerados como evidencias de ello la participación exitosa en conciliaciones, arbitrajes, negociaciones y procesos judiciales, siendo para ello necesario requerir en la presentación del curriculum actas de conciliación, laudos arbitrales, actas de audiencias, demandadas, contestaciones de demandas, alegatos, entre otros documentos en los que puedan apreciarse las capacidades de solución de conflictos del postulante.
- ✓ En el caso de quienes ya han prestan servicios dentro de la institución bien sea como magistrados de una instancia inferior que desean ascender a una superior o lo hacen en calidad de suplentes o provisionales, la

- capacidad de elaborar decisiones judiciales se apreciará en los autos y sentencias que hayan emitido en el desempeño de sus funciones.
- ✓ Las propias defensas que se pueden haber ejercido como abogado defensor, los pronunciamientos judiciales que se hayan emitido como juez y los informes jurídicos en organismos de la administración pública o del ámbito privado que pudieran haber emitido los postulantes revelarán el desarrollo de competencias de defensa de la Constitución y la Justicia.
 - ✓ En las distintas reglamentaciones de los procesos de selección de magistrados los conocimientos de informática han sido calificados en función a los certificados que acrediten estudios de esta disciplina. Sin embargo, el dominio de determinados programas de office tales como word, excell, power point o de internet, puede determinarse con certeza mediante evidencias concretas de desempeño (que se manifestarán en la fase formativa a cargo de la Academia de la Magistratura) y no mediante la presentación de constancias, más aun cuando las competencias informáticas se desarrollan muchas veces por la práctica de ellas antes que por su estudio en una institución educativa.

En conclusión, la evaluación curricular no debe consistir en una sumatoria de puntajes asignados en función a la documentación presentada bajo la lógica de “a mayor documentación exhibida, mayor cantidad de puntos asignados”. Estimamos que la calificación del curriculum, antes que el otorgamiento de puntos, debe permitir determinar la aptitud del postulante en función a un comparativo entre las evidencias de su vida profesional y académica con competencias del perfil tales como liderazgo, dirección de personas, solución de problemas, dominio de tecnologías de la información, actuar con independencia frente a criterios e intereses externos, defender la Constitución y la Justicia, desarrollar formación jurídica en materias jurídicas e interdisciplinarias y elaborar decisiones judiciales.

Los niveles de las competencias señaladas en el párrafo anterior y de las demás que han sido resumidas en el Cuadro N° 18 podrán ser establecidas, para cada candidato, con un mayor nivel de precisión en la etapa siguiente del desarrollo del Programa de Formación de Aspirantes.

4.5.7. El Programa de Formación de Aspirantes a la Magistratura

Consideramos que la identificación de las competencias necesarias para el desempeño de la función jurisdiccional e incluso el desarrollo de estas para el logro de los niveles mínimos deseados puede llevarse a cabo a través de un Programa de Formación de Aspirantes a la Magistratura (PROFA) el cual debería formar parte del propio proceso de selección y nombramiento, pudiendo accederse a él solamente si se han superado las fases de evaluación escrita y evaluación curricular. Así, el PROFA, sin constituirse en un requisito de postulación (lo cual fue declarado inconstitucional por el Tribunal Constitucional) ni ser un curso voluntario dirigido a todo aquel que quiera llevarlo independientemente de si se presente o no a concurso alguno de selección de magistrados, se convertiría en una fase más del proceso de selección pero a la vez en una oportunidad para consolidar competencias y facilitar una homogeneidad entre los aspirantes a jueces.

Consideramos que deberían tomarse en cuenta los siguientes aspectos en el PROFA propuesto:

4.5.7.1. El contenido: Sobre la base de los actuales PROFA desarrollados por la Academia de la Magistratura, es conveniente en el que se contemplen los siguientes contenidos:

En el ámbito de disciplinas jurídicas: Razonamiento y Argumentación Jurídica, Derechos Humanos, Derecho Constitucional, Derecho Procesal, Precedentes Judiciales y cursos de naturaleza electiva de acuerdo a la especialidad y nivel de la magistratura a la que se oriente cada postulante tales como: Derecho Penal, Derecho Civil, Derecho Laboral, Derecho Administrativo, Derecho de Familia, Derecho Probatorio, Litigación Oral, entre otros.

En el ámbito de disciplinas de formación general: Dirección y Gestión de Despacho Judicial, Ética, Redacción Jurídica, técnicas de comunicación, liderazgo y dirección de personas.

4.5.7.2. La Metodología: En atención a que la formación que se impartirá en realidad tendrá un nivel de post grado y en modo alguno constituirá un primer

acercamiento a las disciplinas jurídicas y de formación general que se presentan, la metodología definitivamente deberá dirigirse al desarrollo de aprendizajes significativos para lo cual deberá incidirse tanto en el aprendizaje individual y grupal colaborativo, así como el análisis de casos, las discusiones controversiales, el debate y el análisis crítico de las instituciones jurídicas y las situaciones problema, de tal manera que al desarrollar una enseñanza activa pueda haber una retroalimentación efectiva en función a las características propias del grupo.

4.5.7.3. La Duración: El PROFA puede demandar una duración de 180 horas en tres meses impartándose con una naturaleza semipresencial que implique una asistencia los días sábados todo el día y eventualmente los domingos en la mañana. El culminación del programa revelará también adicionalmente el real interés por seguir la carrera judicial a pesar de las dificultades y esfuerzo que ella implica y que no son perceptibles del todo desde fuera de la institución.

4.5.7.4. La Evaluación: El desarrollo del programa de formación en módulos permitirá una evaluación cercana y permanente de las distintas competencias comprendidas en el perfil, ya que no solamente debería calificarse el nivel de conocimientos adquiridos, sino las habilidades y conductas que revelen empatía, persuasión, autoafirmación, liderazgo, solución de problemas, comunicación, dominio de las tecnologías de la información, análisis crítico, elaboración de decisiones judiciales y todas aquellas competencias genéricas y específicas que han sido resumidas en el Cuadro N° 18. Para ello, la evaluación no solamente deberá basarse en los exámenes escritos de fin de módulo sino brindar especial atención a la participación y evidencias mostradas en los trabajos asignados, las intervenciones en clases, la iniciativa, la organización, el trabajo en equipo, el empleo de internet y los programas de microsoft office, el sustento de las posiciones propias y la relación con los compañeros. Siendo ello así, es importante que los docentes de cada uno de los módulos cuenten con la suficiente capacitación (la cual puede impartirse a través de un programa de formación de formadores desarrollado previamente por la propia Academia de la Magistratura) a efectos que dirijan un módulo en base a competencias en el que se pretenderá no solamente transmitir

información y medir conocimientos alcanzados sino se propenderá el desarrollo y consolidación competencias así como medir los niveles que pudieran lograrse a efectos de determinar si el candidato reúne las características del perfil profesional.

Debe repararse en que la aprobación del Programa de Formación de Aspirantes no solamente revelará la suficiente solvencia en aquellas materias y disciplinas en las que se impartió formación sino que se cuentan con las competencias requeridas por el perfil de Magistrado.

En el Cuadro N° 23 reseñamos el contenido del Programa de Formación de Aspirantes a la Magistratura propuesto.

Cuadro N° 23
Programa de Formación de Aspirantes propuesto

Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplinas Jurídicas: Razonamiento y Argumentación Jurídica, Derechos Humanos, Derecho Constitucional, Derecho Procesal, Precedentes Judiciales y cursos electivos. ✓ Disciplinas de Formación General: Dirección y Gestión del Despacho Judicial, Ética, Redacción Jurídica, Técnicas de Comunicación, Liderazgo y Dirección de Personas.
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de Aprendizajes significativos. ✓ Aprendizaje individual y grupal colaborativo. ✓ Enseñanza activa: análisis de casos, discusiones controversiales, debate y análisis crítico de las instituciones jurídicas y situaciones problema.
Duración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 180 horas ✓ 3 meses con una naturaleza semipresencial
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En base a la participación y evidencias mostradas en los trabajos asignados, las intervenciones en clase, iniciativa, organización del trabajo en equipo, empleo de internet y programas informáticos de office, sustento de posiciones propias y relación con los compañeros. ✓ Dirigida a determinar si se cuentan con las competencias requeridas por el perfil del Magistrado y que son referidas en el Cuadro N° 18.

Elaboración: Propia

4.5.8. La entrevista personal

A esta fase llegarían solamente aquellos postulantes que han superado sucesivamente la evaluación escrita, el examen curricular y el programa de formación de aspirantes, lo cual puede significar la reducción de los márgenes de discrecionalidad de los consejeros del Consejo Nacional de la Magistratura

en la elección de las personas que finalmente serán nombradas como jueces, lo que justamente hemos señalado como uno de los aspectos críticos del actual sistema de selección de magistrados (acápito 4.1.)

Si bien la entrevista personal se constituye en la fase decisiva para determinar la incorporación de una candidato a la institución y establecer el orden de mérito por el que se cubrirán las plazas materia del concurso, el hecho que en el programa de formación de aspirantes se haya tenido la oportunidad de evaluar si se reúnen las competencias necesarias permitirá dirigir la entrevista a efectos de corroborar si efectivamente se cuentan con los conocimientos, habilidades, conductas y experiencias en los niveles suficientes para las exigencias del puesto.

Para que la entrevista personal pueda convertirse en un adecuado predictor del desempeño es conveniente que todos los evaluados sean sometidos a interrogantes pertinentes y de un nivel homogéneo, para lo cual es conveniente recurrir a entrevistas estructuradas en las que se hayan previsto las materias a abordarse y el orden a seguirse en función a los resultados obtenidos en las fases anteriores del proceso de selección y puedan evaluarse directamente a partir de respuestas espontáneas las habilidades persuasivas de los candidatos, la autoafirmación y seguridad de si mismo, su capacidad de análisis crítico de las instituciones jurídicas en función a la realidad, la posición frente a valores constitucionales y el sistema democrático de gobierno, así como la independencia y la forma de afrontar presiones externas. Sin duda la entrevista será mucho más productiva en tanto que ella se realice en función a la comprobación de niveles de competencia específicas y genéricas previamente determinados y sobre los cuales ya se ha obtenido una valoración inicial en las anteriores etapas del proceso de selección.

A diferencia del proceso vigente en el que finalizada cada entrevista personal, los Consejeros la califican individualmente depositando una cédula en un sobre cerrado, el que recién es abierto al final de todas las entrevistas (las que pueden desarrollarse en el transcurso de varias semanas) estimamos que al término de cada entrevista, debe producirse una deliberación de los Consejeros

a efectos que pueda asignarse una nota del colegiado al candidato en función al desempeño evidenciado en la última evaluación del proceso de selección. Es conveniente que inmediatamente luego de concluida la entrevista, los consejeros puedan deliberar e intercambiar pareceres, antes que individualmente cada uno de ellos asigne una nota que al final de la fase de entrevistas deba poderarse con la asignada por los otros consejeros y cuando seguramente ya no se recuerden detalles sobre las impresiones y valoraciones tomadas en cuenta al momento de la calificación.

4.5.9. El Nombramiento

Culminadas todas las fases del proceso de selección, corresponderá elaborar un cuadro de méritos a través del cual no solamente se cubrirán las plazas de Magistrados titulares que se encontraren vacantes sino también se formará una dotación de jueces suplentes que temporalmente podrá cubrir las plazas que por los motivos detallados en el acápite 4.5.4.1. Es decir si bien cada concurso tendrá como finalidad inmediata nombrar a los jueces titulares que habrán de ocupar una plaza de manera definitiva, adicionalmente se cumplirá una finalidad mediata de conformar el cuadro magistrados suplentes de todos los niveles a efectos de cubrir los eventuales requerimientos de magistrados temporales, requerimientos que en la realidad no son del todo temporales sino que tienden a adquirir un carácter de permanentes. Ello permitirá también reducir las facultades discrecionales de los Presidentes de las Cortes Superiores de nombrar directamente como magistrados a personas que no se hubieran sometido a los rigores de una evaluación del Consejo Nacional de la Magistratura y que sin embargo tienen en sus manos las mismas responsabilidades y facultades que los jueces titulares.

En estricto, concluido el proceso de selección y nombramiento se nombrará a los jueces titulares que cubriran las plazas materia del concurso y a un conjunto de magistrados suplentes elegibles que asumirán funciones efectivas una vez que se presenten las necesidades objetivas de cubrir temporalmente determinadas plazas, de tal manera que los presidentes de las cortes superiores puedan designar solamente para estas plazas a aquellos que obtuvieron la condición de jueces suplentes en los concursos convocados por

el Consejo Nacional de la Magistratura y que ejercerán funciones mientras se mantengan las circunstancias objetivas y por el período de designación señalado por cada Corte Superior.

4.5.10. La fase de Inducción

Actualmente no existe ninguna fase de inducción dirigida a aquellas personas que se incorporan al Poder Judicial luego de superar el proceso de selección. Por experiencia personal podemos señalar que luego de la juramentación del cargo, el magistrado recientemente nombrado asume el puesto y todas las responsabilidades y exigencias que este implica sin recibir de la Corte de Justicia a la que se incorpora mayor información u orientación que le permita adaptarse a la organización. Por el contrario, se asume que tiene debido conocimiento de las reglamentaciones y procedimientos internos, así como de la estructura, autoridades y líneas de acción, por cuanto las mediciones de productividad y niveles de fiscalización por parte de los órganos de control son idénticos que aquellos concebidos para magistrados de mayor antigüedad.

En atención a ello, consideramos que luego de producida la juramentación de los magistrados titulares, tanto estos, como los jueces suplentes que alcanzaron tal condición en el mismo proceso de selección y nombramiento, deberían participar en un programa de socialización de por lo menos una semana de duración, encontrándose tal programa a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos del Poder Judicial y con la participación de la propia Corte en la que el nuevo magistrado habrá de desempeñar sus funciones a efectos que pueda familiarizarse con las personas, organización, procedimientos e incluso instalaciones con los que en adelante deberá encontrarse vinculado. Ello puede concretarse a través de charlas expositivas, visitas guiadas, talleres de presentación de la misión, visión y plan estratégico institucionales, entrega de instructivos de gestión interna y la asignación de un mentor en la persona de un magistrado con una antigüedad mayor a la de quien se incorpora y con el que se pueda haber desarrollado algún nivel de afinidad en los talleres de integración a efectos que pueda el nuevo juez vincularse de una mejor manera con la institución en la que habrá de prestar sus servicios,

reduciéndose así el costo de aprendizaje individual, revirtiendo ello en mejores condiciones para la productividad.

A partir de lo expresado en el presente acápite (4.5) referido a la propuesta del contenido del proceso y de los mecanismos de selección, en el cuadro N° 24 presentamos en función a cada una de las etapas que hemos descrito, su situación actual, la brecha a cubrirse, las acciones a ejecutarse para ello, los costos que ellas demandarían y los resultados estimados.

CUADRO N° 24
ACCIONES, COSTO Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROCESO Y MECANISMOS DE SELECCIÓN PROPUESTO

ETAPA	SITUACION ACTUAL	BRECHA A CUBRIR	ACCIONES	COSTO	RESULTADOS PREVISIBLES
Sensibilización en las Universidades	Ausencia de Formación Judicial en la currícula de las Facultades de Derecho.	Perfiles Profesionales con líneas de formación para futuros Magistrados.	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar en la currícula cursos como Derecho Judicial, Razonamiento Jurídico, Argumentación Jurídica y Seminarios de Jurisprudencia. - Pasantías y Prácticas incentivadas de alumnos de Derecho en el Poder Judicial. 	Coordinación de los órganos del Sistema Nacional de Justicia como el Poder Judicial, Ministerio Público, Tribunal Constitucional, Consejo Nacional de la Magistratura y Academia de la Magistratura con Facultades de Derecho.	Interés y acercamiento de los Estudiantes a la Magistratura.
Mejora de la imagen del Poder Judicial	Negativa percepción del Poder Judicial por parte de la ciudadanía.	Mejor imagen institucional del Poder Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir niveles de corrupción, menor dilación de procesos, mayor predictibilidad y uniformidad en las resoluciones, mejor nivel de cumplimiento de sentencias. - Mejores relaciones con medios de comunicación. - Capacitación de cronistas judiciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar niveles de productividad. - Mayor presencia en medios de comunicación. 	Atraer a profesionales valiosos que no sean desalentados por el descrédito de la institución.

ETAPA	SITUACION ACTUAL	BRECHA A CUBRIR	ACCIONES	COSTOS	RESULTADOS PREVISIBLES
El Reclutamiento	Gran número de candidatos se presentan con sólo cumplir los requisitos de edad y años de ejercicio profesional atraídos por relativa estabilidad laboral y económica que aparentemente ofrece el puesto.	Necesidad de atraer a candidatos cuantitativa y cualitativamente adecuados a las exigencias de la organización y del puesto.	Convertir al PROFA en una etapa del proceso de selección que deba ser superada por todos los candidatos que pretendan ser Magistrados.	Diseño del PROFA dentro del marco normativo y jurisprudencial determinado por el Tribunal Constitucional.	Reclutar a un grupo más homogéneo de candidatos con reales competencias para ocupar las plazas materia de concurso.
La Convocatoria	Se suele realizar cuando el PJ comunica al CNM que se encuentra disponible un importante número de plazas vacantes de Magistrados titulares.	Convocatorias considerando la permanente necesidad de contar con magistrados para cubrir gran número de plazas transitorias y de órganos de emergencia.	Efectuar las convocatorias en función al crecimiento de la carga procesal y en proyección a al número de órganos y plazas que se irán generando	Costos económicos y administrativos de desarrollar convocatorias para un número mayor de candidatos y teniendo en cuenta la existencia de más plazas y órganos jurisdiccionales.	Todos los Magistrados: Titulares, Provisionales y Suplentes, serán elegidos por el CNM y existirá una mayor homogeneidad entre ellos.
La Evaluación Escrita	Fase definitiva para evaluar conocimientos y habilidades.	Convertirse en una fase de evaluación inicial que constituya un filtro para continuar en el proceso de selección.	Modificar el contenido de la evaluación escrita en el ámbito de conocimientos y en el de habilidades	Modificación del Reglamento de Concurso para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales	Obtenerse información específica sobre competencias a desarrollarse y consolidarse en fase formativa posterior a cargo de la AMAG.

ETAPA	SITUACION ACTUAL	BRECHA A CUBRIR	ACCIONES	COSTOS	RESULTADOS PREVISIBLES
La Evaluación Curricular	Verificación formal de cantidad de certificados, constancias y diplomas acumuladas durante la vida académica y laboral.	Medir reales evidencias de desempeño relevante y pertinente para el desenvolvimiento en la vida judicial.	Modificar los criterios de puntuación y valoración del currículo.	Modificación del Reglamento de Concurso para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales.	Determinación de la aptitud del postulante en función a evidencias de su vida profesional y académica con las competencias del perfil de Magistrado.
EL Programa de Formación de Aspirantes (PROFA)	Etapa formativa voluntaria para el proceso de selección y obligatoria recién cuando se ha logrado la plaza.	Etapa integrante del proceso de selección y nombramiento en la que deberían participar todos los candidatos que superen la evaluación curricular.	Implementación del PROFA con contenidos jurídicos y de formación general, una metodología de enseñanza activa y dirigida al desarrollo de aprendizajes significativos	Diseño y Ejecución de un Programa de Formación de Formadores para los docentes y de módulos de enseñanza en base a competencias.	Los candidatos que aprueben el PROFA contarán con la suficiente solvencia en las materias y disciplinas en las que se impartió formación y con las competencias requeridas en el perfil del Magistrado.
La Entrevista Personal	Calificación individual por cada Consejero con lugar a alto margen de subjetividad.	Desarrollo de entrevistas estructuradas en función a la comprobación de niveles de competencias específicas y genéricas; y asignación de una calificación colegiada previa deliberación.	Modificar el sistema de calificación de las entrevistas y establecer líneas específicas para reducir niveles de subjetividad.	Preparación de conjunto de preguntas pertinentes a formularse de manera ordenada en función a los resultados de las fases anteriores del proceso	Las entrevistas se convertirán en mejores predictores de desempeño en el puesto de trabajo.
El Nombramiento	Se nombra solamente a Magistrados Titulares.	Nombrar adicionalmente a Magistrados elegibles como jueces provisionales y suplentes.	Considerar en los Nombramientos también a quienes habrán de ejercer el cargo de manera temporal.	Suprimir las facultades de los Presidentes de la Corte Suprema y Cortes Superiores de elegir a directamente a los Magistrados provisionales y suplentes.	Todos los Magistrados: Titulares, Provisionales y Suplentes, serán nombrados por el CNM, contando el propio Juez con mayor legitimidad.

ETAPA	SITUACION ACTUAL	BRECHA A CUBRIR	ACCIONES	COSTOS	RESULTADOS PREVISIBLES
La Inducción	<i>Inexistencia de Fase de Inducción.</i>	<i>Implementación de Fase de Socialización.</i>	<i>Diseño y Ejecución del Programa de Inducción.</i>	<i>Costos Económicos y administrativos de la implementación de esta etapa.</i>	<i>Mejor vinculación del Juez con el PJ, reduciéndose el costo de aprendizaje individual y revirtiendo ello en mejores condiciones para la productividad de cada Magistrado.</i>

4.6. DIFICULTADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Estimamos que la implementación del modelo propuesto como producto de la presente investigación presentará las siguientes dificultades:

- ✓ Atraer los mejores candidatos implica, como hemos señalado, una sustancial mejora en la imagen del Poder Judicial. Sin embargo, ¿cómo puede lograrse ello si los otros dos poderes del Estado, el Gobierno y Parlamento, le dispensan un trato que de acuerdo con analistas políticos linda con la humillación? (Paredes Castro 2007: A6) Así, por ejemplo, son frecuentes las paralizaciones de labores que realiza el personal administrativo jurisdiccional del Poder Judicial a efectos que se les reconozca incrementos económicos. Frente a un panorama de esta naturaleza, sin duda, muchos abogados con potencial y competencias adecuadas para ocupar el puesto de Juez tendrán más incentivos de desarrollo profesional en el sector privado antes que en la Administración de Justicia.
- ✓ El nivel de provisionalidad es todavía elevado e incierto. La creciente carga procesal hace que sea una regla crear órganos provisionales que en los hechos funcionan de manera permanente. Ello revela una falta de prospectiva para determinar el número de plazas que deberían ser cubiertas paulatinamente, lo que se traduce en que de manera paralela a aquellos magistrados nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura, ejerzan función jurisdiccional (con las mismas facultades y atribuciones) jueces provisionales o suplentes promovidos o elegidos bajo criterios muy distintos a los empleados por el CNM. Si van a ejercer la magistratura jueces nombrados bajo criterios de elección distintos a los empleados por el CNM, el referido sistema de selección y nombramiento se debilita porque termina teniendo un alcance solamente parcial.
- ✓ La participación de la Academia de la Magistratura en el proceso de selección y nombramiento a través del desarrollo del programa de

formación de aspirantes a la Magistratura de la manera como lo hemos propuesto, podría generar algunas resistencias por parte del Consejo Nacional de la Magistratura debido a que la primera de las instituciones nombradas cuenta con autonomía administrativa, académica y económica y no tiene dependencia alguna frente a la segunda, la cual a su vez cuenta entre sus funciones exclusivas las de encargarse de la selección y nombramiento de los Magistrados. Ello hace necesario incidir en los niveles de coordinación entre ambas entidades.

- ✓ Los niveles de coordinación entre el Poder Judicial y el Consejo Nacional de la Magistratura en lo que se refiere al proceso de selección de magistrados no son los adecuados, ya que el primero se limita, actualmente, a comunicar el número de plazas disponibles y el segundo a desarrollar en su integridad el proceso que conduce al nombramiento de los Jueces. Ello dificulta el desarrollo de una fase de inducción en los términos que hemos propuesto. La posibilidad que los magistrados recién nombrados, antes de asumir funciones, puedan familiarizarse con las personas, organización, procedimientos y funciones del Poder Judicial requiere un mayor nivel de participación de este en los concursos desarrollados por el Consejo Nacional de la Magistratura.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Cualquier programa de acción dirigido a afrontar la crisis judicial, debe considerar que una adecuada selección de quienes constituyen el sustento del Poder Judicial: Los Magistrados, permitirá desarrollar de una mejor manera las líneas directrices dirigidas a revertir los niveles de ineficiencia y baja aceptación de la Administración de Justicia.
2. El Sistema de Selección de Magistrados en el Perú pertenece a aquellos denominados “procedimientos profesionalizados” y se encuentra a cargo del organismo constitucional autónomo Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) el cual lleva a cabo los procesos de selección de jueces desde el año 1995, aunque con una interrupción entre 1997 y el año 2000.
3. Los procesos a cargo del CNM presentan aspectos críticos tales como no contar con una fase de reclutamiento dirigida a atraer a abogados sobresalientes o a aquellos con mejores antecedentes académicos y experiencia profesional relevante; no se cuenta con un perfil de Magistrado del Poder Judicial que permita conocer que características y requisitos mínimos esenciales debe reunir un aspirante a juez; en la fase de evaluación curricular la calificación se determina primordialmente en base a criterios cuantitativos antes que cualitativos; se asigna particular valoración a grados de post grado y calificaciones académicas cuando ello por sí solo no constituye un predictor de adecuado desempeño judicial; existe un “criterio de conciencia” en el nombramiento en votación secreta de los Magistrados sin fundamentación conocida en base a elementos objetivos; y, se carece de una fase de inducción dirigida a los magistrados recientemente elegidos, lo que genera un alto costo de aprendizaje que corre por cuenta de cada Juez.

4. La adopción de un sistema de selección competencias laborales debe llevar a adoptar un perfil en el que se consideren valores, competencias genéricas y competencias específicas, las cuales no deben configurarse en una lista difusa y ampulosa sino una relación pequeña pero que contenga valores, conocimientos, habilidades, experiencias y conductas distintivas y determinantes para administrar justicia y resolver controversias jurídicas.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario contar con un perfil del Magistrado Judicial que comprenda los siguientes valores: Honestidad, independencia de criterio, compromiso, justicia y esfuerzo. Las siguientes competencias genéricas: Empatía, persuasión, autoafirmación, liderazgo y dirección de personas, solución de problemas, comunicación efectiva y dominio de las tecnologías de la información. Y las siguientes competencias específicas: Analizar críticamente las instituciones jurídicas y aplicarlas razonadamente en la realidad, actuar con independencia frente a criterios e intereses externos, defender la Constitución y la Justicia, conciliar pretensiones contrapuestas en justicia, desarrollar formación jurídica en materias jurídicas e interdisciplinarias y elaborar decisiones judiciales.
2. Definido el perfil del Magistrado Judicial en base al enfoque de competencias laborales debe desarrollarse un proceso de selección que comprenda etapas y mecanismos dirigidos a seleccionar a aquellos abogados con los conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores necesarios para desempeñar con éxito el puesto de Juez.
3. La convocatoria a los procesos de selección debe realizarse no solamente para cubrir plazas de magistrados titulares sino también comprender a los magistrados suplentes o provisionales de tal manera que todos los jueces en ejercicio de funciones sean elegidos por el CNM bajo las mismas exigencias, requisitos y criterios de selección.

4. La evaluación curricular antes de constituirse en una verificación formal de la cantidad de certificados, constancias y diplomas acumulados durante la vida académica y laboral, debe dirigirse a determinar reales evidencias de desempeño relevante y pertinente para el desenvolvimiento de la vida judicial.
5. El Programa de Formación de Aspirantes a la Magistratura, a cargo de la Academia de la Magistratura, debe ser comprendido dentro del proceso de selección como una fase dirigida a identificar las competencias laborales requeridas para el desempeño de la función jurisdiccional y contribuir a desarrollarlas para el logro de los niveles mínimos exigidos.
6. Para que la entrevista personal pueda convertirse en un adecuado predictor del desempeño debe tener una naturaleza estructurada, de tal manera que puedan evaluarse directamente a partir de respuestas espontáneas las habilidades persuasivas de los candidatos, la autoafirmación y seguridad en si mismos, su capacidad de análisis crítico de las instituciones jurídicas en función de la realidad, la posición personal frente a valores constitucionales y el sistema democrático de gobierno, así como la independencia y la forma de afrontar presiones externas.
7. El proceso de selección no solo debe dirigirse al nombramiento de Magistrados Titulares, sino también a contar con una dotación de Jueces Provisionales y Suplentes que deban asumir funciones efectivas una vez que se presenten las necesidades objetivas de cubrir temporalmente determinadas plazas.
8. Los Magistrados nombrados, antes de asumir funciones, deben participar de un programa de socialización que les permita familiarizarse con las personas, organización, procedimientos e instalaciones con las que en adelante se encontrarán vinculados.

BIBLIOGRAFÍA

ABURDENE, Patricia

2006 Megatendencias 2010. El surgimiento del capitalismo consciente. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA – AMAG

2007 Portal Electrónico sito en www.amag.edu.pe

ALLES, Martha Alicia

2006 Selección por Competencias. Buenos Aires. Ediciones Gránica S.A.

2002 Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires. Tercera Edición. Ediciones Gránica S.A.

APOYO OPINIÓN Y MERCADO

2007 Portal Electrónico sito en www.apoyopublicaciones.com

BAZAN SEMINARIO, César

2004 Participación ciudadana en la selección y nombramiento de jueces y fiscales. En : Informativo N° 14 Justicia Viva. Lima. Junio

BOHLANDER, George y otros

2001 Administración de Recursos Humanos. México DF. International Thomson Editores S.A.

CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMERICAS

2007 Portal electrónico sito en www.cejamericas.org

CERIAJUS

2004 Plan Nacional de Reforma Integral de la Administración de Justicia de la CERIAJUS. Consorcio Justicia Viva

CINTERFOR

2004 40 Preguntas sobre Competencia Laboral. En Portal electrónico del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional sito en el portal electrónico www.cinterfor.org

CHAVEZ, Enrique

2006 Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Materiales de Enseñanza de Curso impartido por el Centro de Educación Continua de la Pontificia Universidad Católica del Perú

CONSEJO NACIONAL DE LA MAGISTRATURA

2005 Portal electrónico sito en www.cnm.gob.pe

DE CENZO, David y ROBBINS Stephen

2001 Administración de Recursos Humanos. México D.F. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores.

DELGADO BARRETO, César

1981 Consejo Nacional de la Magistratura. En: Revista Derecho. Lima Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú. N° 35

DIRUBE MAÑUECO, José Luis

2005 Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas. Barcelona. Epise S.A.

EGUIGUREN PRAELI, Francisco

2002 Estudios Constitucionales. Lima. ARA Editores

ESPINOZA, MARIANELLA

2005 Para atraer y retener al Talento Humano. En: Diario El Comercio. Lima, 17 de diciembre de 2005. Pg b4.

FERNANDEZ LOPEZ, Javier

2005 Gestión por Competencias. Madrid. Prentice Hall

FLOREZ GARCIA RADA, Javier

2005 El comportamiento humano en las organizaciones. Lima. Universidad del Pacífico.

HARVARD BUSINESS REVIEW

1999 Dirigir Personas en la Empresa. Barcelona. Ediciones Deusto.

HERNÁNDEZ BREÑA, Wilson

2003 Indicadores sobre administración de justicia: Mapa judicial, presupuesto y eficiencia en el desempeño judicial.

JUSTICIA VIVA

- 2005 Carrera Judicial: Una propuesta de reforma verdaderamente estructural. Lima
- 2004 Hacia la Refundación del Sistema de Justicia. Plan Nacional de Reforma Integral de la Administración de Justicia. Comisión Especial para la Reforma Integral de la Administración de Justicia (CERIAJUS)

LEVY – LEBOYER, Claude

- 1997 Gestión de las Competencias. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.

LECHUGA PINO, Ernesto

- 2006 Perfil del Magistrado Peruano. Aportes a su definición. Presentación en power point ante la Academia de la Magistratura. Lima, 14 de diciembre de 2006

LOVATÓN PALACIOS, David

- 2004 Qué se dice y qué no se dice de la carrera judicial. En: Informativo N° 14 Justicia Viva. Lima. Junio

MIRANDA CANALES, Manuel

- 2004 Sistema de Nombramiento de Magistrados en el Perú. Lima, Ediciones Jurídicas

MORALES GODO, Juan

- 2005 Instituciones de Derecho Procesal. Lima. Palestra Editores

OVARES ARAYA, Olga

- 2001 Administración basada en valores, modelos. Publicado en http://valores.racsa.co.cr/editorial/admon_basada_en_valores

PAREDES CASTRO, Juan

- 2007 ¿Con quién tiene que hablar Távara para lograr algo?. En: Diario El Comercio. Lima, 29 de diciembre. Página A6

PASARA, Luis

2003 Idoneidad en los criterios de selección utilizados por el Consejo Nacional de la Magistratura. Lima. Consorcio Justicia Viva

PODER JUDICIAL

2007 Portal electrónico institucional sito en www.pj.gob.pe

QUINTERO RONDON, Alejandra

2007 Selección de Personal por Competencias. Publicado en <http://secretosenred.com/articles/5486/1/>

REVISTA LATINOAMERICANA DE POLÍTICA CRIMINAL

2003 Consejos de la Magistratura. Los Consejos de la Magistratura de Argentina, Bolivia, El Salvador, Paraguay y Perú. Buenos Aires

RODRIGUEZ TRUJILLO, Nelson

1999 Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias. Publicado en www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor

SASTRE CASTILLO, MIGUEL ANGEL y AGUILAR PASTOR EVA MARIA

2003 Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque estratégico. Madrid. Mc Graw Hill.

SIERRA BRAVO, Restituto

2001 Técnicas de Investigación Social. Madrid. Paraninfo S.A.

TUNING América Latina

2007 Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior em América Latina. Informe Final Proyecto Tuning América Latina 2004 – 2007. Bilbao. Universidad de Deusto

VILCAPOMA IGNACIO, Manuel Pedro

2001 Selección de Magistrados Ordinarios. Conflicto de Poder y Núcleos Problemáticos. Lima. Tesis para obtener el grado de Magister en Derecho con mención en Derecho Constitucional por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

VILLAVICENCIO RIOS, Alfredo

2002 La falta de idoneidad de los criterios de selección de magistrados. En página web: www.justiciaviva.org.pe

WHERTER, William y DAVIS, Keith

2001 Administración de Personal y Recursos Humanos. México D.F. Mc Graw Hill, 5ta edición.

NORMAS LEGALES

1993

- **Decreto Supremo N° 017-93-JUS** Texto Unico Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial

1994

- **Ley N° 26397** Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Magistratura

2002

- **Ley N° 27815** Ley del Código de Etica de la Función Pública

2005

- **Resolución del CNM N° 989 -2005-CNM**
Reglamento de Concurso para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales (05/06/2005)
- **Resolución del CNM N° 990-2005-CNM**
Balotario para Concurso Público de Méritos y Evaluación Personal para el Nombramiento de Jueces y Fiscales en los Distritos Judiciales del País (05/06/2005)
- **Resolución del CNM N° 1014-2005-CNM**
Reglamento de Organización y Funciones del CNM (30/06/2005 en Web Institucional)
- **Resolución del CNM N° 1019-2005-CNM**
Reglamento de Evaluación y Ratificación de Jueces del Poder Judicial y Fiscales del Ministerio Público (06/07/2005)
- **Resolución del CNM N° 1057-2005-CNM**
Reglamento del Registro de Jueces y Fiscales del Consejo Nacional de la Magistratura

2006

- **Resolución del CNM N° 322 – 2006 -CNM**
Reglamento de Concurso para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales (20/11/2006)

2007

- **Resolución del CNM N° 253 – 2007 - CNM**
Reglamento de Concurso para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales (24/07/2007)

SENTENCIAS EN PROCESOS DE RATIFICACION DE MAGISTRADOS DEL TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

- **Sentencia expedida en el Expediente Nº 3361-2004-AA/TC**
Proceso de Amparo iniciado por Jaime Amado Alvarez Guillén contra el Consejo Nacional de la Magistratura. Sentencia del 12 de Agosto de 2005.

- **Sentencia expedida en el Expediente Nº 4596-2006-PA/TC**
Proceso de Amparo iniciado por José Vicente Loza Zea contra el Consejo Nacional de la Magistratura. Sentencia del 8 de Setiembre de 2006.

ARTICULOS PERIODÍSTICOS

EL COMERCIO

- **23/02/2005** Reforma Judicial en su hora decisiva
- **21/08/2005** Perfil del Magistrado y percepción del Poder Judicial
- **21/08/2005** Percepción de Jueces del Poder Judicial
- **08/01/2006** Deficiencias del sistema y crisis moral de jueces incentiva la corrupción
- **14/01/2006** Falta de voluntad política mantiene estancada la ansiada reforma judicial
- **15/01/2006** Público puso contra la pared a autoridades judiciales y Fiscales
- **10/04/2006** Por sobrecarga procesal, el Poder Judicial programa audiencias para el próximo año. Pasmosa lentitud

- **28/11/2006** Defensoría sugiere mejorar elección y capacitación de los magistrados
- **05/12/2006** Altos costos y corrupción traban la administración de Justicia
- **27/10/2007** Autoridades judiciales en el banquillo. Encuesta de la Universidad de Lima

EL PERUANO

- **07/10/2005** El cambio en el PJ y el MP
- **10/10/2005** El PJ podrá agilizar la justicia
- **31/10/2005** Número Especial del Suplemento Jurídica: El Problema de la Selección de Magistrados
- **24/11/2005** El Presupuesto Judicial
- **01/12/2005** Reforma Judicial no depende de más recursos
- **31/12/2005** Justicia 2005: en mejores condiciones, pero sin reformas
- **19/10/2006** Austeridad en el Poder Judicial
- **29/03/2007** Invocan debatir reforma judicial
- **27/12/2007** Esfuerzos para mejorar la justicia son poco percibidos

ANEXOS

- Anexo N° 1** PROCESOS DE RATIFICACIÓN DE MAGISTRADOS
- Anexo N° 2** PROCESOS DE DESTITUCIÓN DE MAGISTRADOS
- Anexo N° 3** Resolución del CNM N° 253 – 2007 – CNM
Reglamento de Concurso para la Selección
y Nombramiento de Jueces y Fiscales
(24/07/2007)

ANEXO N° 1

PROCESOS DE RATIFICACION DE MAGISTRADOS

	Fecha de Publicación	Resolución N°	Magistrado	Institución y cargo	Resultado
1	27/04/2005	018-2005-PCNM	Leonidas José Fernández Mendoza	PJ Juez de Paz Letrado Arequipa	NO RATIFICADO
2	10/11/2005	050-2005-PCNM	José Guillermo Aguado Sotomayor	PJ Juez Civil Lima	RATIFICADO
3	11/01/2006	065-2005-PCNM	Luis Homero Santillán Salazar	PJ Vocal Lima Norte	RATIFICADO
4	18/01/2006	001-2006-PCNM	Miguel Christian Torres Méndez	PJ Vocal Callao	NO RATIFICADO
5	03/02/2006	005-2006-PCNM	Daniel Antonio Cerna Bazán	MP Fiscal Superior Penal La Libertad	RATIFICADO
6	04/10/2006	053-2006-PCNM	Mariano Benjamín Salazar Lizárraga	PJ Vocal Ancash	RATIFICADO
7	23/11/2006	057-2006-PCNM 327-2006-CNM	Solio Ramírez Garay	PJ Vocal Ucayali	NO RATIFICADO
8	21/12/2006	058-2006-PCNM 352-2006-CNM	Benito Filemón Ramos Michuy	PJ Vocal Amazonas	NO RATIFICADO
9	02/01/2007	072-2006-PCNM	Nicolás Heraclio Ticona Carbajal	PJ Vocal Ancash	RATIFICADO
10	15/03/2007	017-2007-PCNM	Ricardo Yrivarren Fallaque	PJ Vocal Lima	RATIFICADO
11	15/03/2007	015-2007- PCNM	Andrés Alejandro Carbajal Portocarrero	PJ Vocal Lima	RATIFICADO
12	23/03/2007	002-2007- PCNM 093-2007-CNM	Goya Suray Gorriti Gallegos	MP Fiscal Adjunta Provincial Arequipa	NO RATIFICADA
13	12/04/2007	026-2007-PCNM	Luis Angel Aragón Ibarra	PJ Vocal Cusco	RATIFICADO
14	14/04/2007	028-2007-PCNM	Pastora Udelia Butrón Zevallos	PJ Vocal Puno	RATIFICADA
15	14/04/2007	029-2007-PCNM	Columba María del Socorro Melania del Carpio Rodríguez de Abarca	PJ Vocal Arequipa	RATIFICADA
16	14/04/2007	030-2007-PCNM	Andrés Quinte Villegas	PJ Vocal Cusco	RATIFICADO
17	14/04/2007	031-2007-PCNM	Miguel Grimaldo Castañeda Sánchez	PJ Vocal Cusco	RATIFICADO
18	14/04/2007	032-2007-PCNM	Héctor Dionisio Quispe Segovia	PJ Vocal Ica	RATIFICADO
19	14/04/2007	033-2007-PCNM	Bernardo Alcibíades Pimentel Zegarra	PJ Vocal Junín	RATIFICADO
20	27/04/2007	019-2007-PCNM 044-2007-PCNM	Pedro Abraham Chávez Riva Castañeda	MP Fiscal Superior Lima	NO RATIFICADO
21	13/05/2007	016-2007-PCNM 050-2007-PCNM	Durbin Juan Garrote Amaya	PJ Vocal Lima	NO RATIFICADO
22	28/06/2007	034-2007-PCNM 054-2007-PCNM	Dalia Aurora Catacora Gonzáles	PJ Vocal del Tribunal de Trabajo Arequipa	NO RATIFICADA

23	07/07/2007	053-2007-PCNM 062-2007-PCNM	Pablo Quispe Arango	MP Fiscal Adjunto al Fiscal Supremo en lo Penal	NO RATIFICADO
24	07/09/2007	074- 2007-PCNM	Javier Claudio Samamé Flores	MP Fiscal Provincial Mixto de Canta	RATIFICADO
25	10/09/2007	075-2007-PCNM	Rolando Alfonso Martel Chang	PJ Juez Civil Lima	RATIFICADO
26	10/09/2007	079-2007- PCNM	Olga Lourdes Palacios Tejada	PJ Juez Civil Lima	RATIFICADA
27	10/09/2007	076-2007-PCNM	José Eduardo Céspedes García	MP Fiscal Provincial Penal Chiclayo	RATIFICADO
28	18/09/2007	080-2007-CNM	Adelaida Elizabeth Montes Tisnado	MP Fiscal Provincial Penal Lima	RATIFICADA
29	18/09/2007	081-2007-PCNM	María del Pilar Peralta Ramírez	MP Fiscal Provincial Penal Lima	RATIFICADA
30	18/09/2007	082-2007-PCNM	Rosario del Pilar Encinas Llanos	PJ Juez Civil Lima	RATIFICADA
31	18/09/2007	083-2007-PCNM	Juan José Linares San Román	PJ Juez Civil Lima	RATIFICADO
32	18/09/2007	088-2007-PCNM	Heraclio Munive Olivera	PJ Vocal de Junín	RATIFICADO
33	20/09/2007	087-2007-PCNM	Julia Eleyza Arellano Serquén	PJ Vocal de Lambayeque	RATIFICADO
34	21/10/2007	073-2007-PCNM	Samuel Enésimo González Victorio	PJ Juez Laboral Lima	NO RATIFICADO
35	24/10/2007	063-2007-PCNM	Daniel García Chávez	PJ Vocal de Ucayali	NO RATIFICADO
36	8/11/2007	077-2007-PCNM 100-2007-PCNM	Ricardo David Avilez Rosales	PJ Juez Contencioso Administrativo Lima	NO RATIFICADO
37	9/11/2007	078-2007-PCNM 405-2007-CNM	Antero Romualdo Ibáñez Pantoja	PJ Vocal Superior La Libertad	NO RATIFICADO
38	9/11/2007	084-2007-PCNM 101-2007-PCNM	Ileana Morayma Alvarado Galván	MP Fiscal Provincial Penal Lima	NO RATIFICADA
38	9/11/2007	103-2007-PCNM	Hilda Flor de María Sancarranco Cáceda	PJ Juez Civil Lima	RATIFICADA
40	9/11/2007	105-2007-PCNM	María Elena Jo Laos	PJ Juez de Familia Lima Norte	RATIFICADA
41	9/11/2007	109-2007-PCNM	Carlos Manuel Trelles Romero	MP Fiscal Adjunto Provincial de Prevención del Delito La Libertad	RATIFICADO
42	9/11/2007	113-2007-PCNM	Sunciona Cavero Flores	PJ Juez de Paz Letrado Lambayeque	RATIFICADA
43	15/11/2007	112-2007-PCNM	Leoncio Martiarena Gutierrez	PJ Juez de Paz Letrado Cusco	RATIFICADO
44	18/11/2007	104-2007-PCNM	Natividad Chaupis Huaranga	PJ Juez de Paz Letrado Lima	RATIFICADA
45	22/11/2007	085-2007-PCNM	Malco Losza Méndez	MP Fiscal Provincial Mixto Carhuaz	NO RATIFICADO
46	28/11/2007	102-2007-PCNM	Segundo Benjamín Rosas Montoya	PJ Juez Civil Lima	RATIFICADO

ANEXO Nº 2

PROCESOS DE DESTITUCIÓN DE MAGISTRADOS JUDICIALES

	Fecha de Publicación	Resolución Nº	Magistrado	Cargo	Resultado
1	16/07/2005	023-2004-PCNM P.D. Nº 023-2004-CNM	Rigoberto Isaac Del Rosario Chávez	Juez Penal Tumbes	DESTITUIDO
2	16/07/2005	026-2005-PCNM P.D. Nº 022-2004-CNM	Donato Bautista Gómez	Juez Mixto Ayacucho	DESTITUIDO
3	18/11/2005	045-2005-PCNM 051-2005-PCNM 070-2006-PCNM 066-2006-PCNM P.D.002-2005-PCNM	Vicente Rodolfo Walde Jáuregui Orlando Miraval Flores José Vicente Loza Zea Victor Segundo Roca Vargas Manuel León Quintanilla Chacón	Vocales de la Sala de Derecho Constitucional y Social Permanente de la Corte Suprema de Justicia de la República	DESTITUIDOS
4	25/11/2005	044-2005-PCNM P.D. Nº 005-2005-CNM	Julia Ernestina Figueroa Eufrazio	Juez Suplente de Lima	DESTITUIDA
5	25/11/2005	043-2005-PCNM P.D. Nº 004-2005-CNM	José Mariano Reyes Delgado Milton Merime Mercado Apaza José Melecio Zárate Guerra	Presidente de Corte Madre de Dios Vocal Superior Madre de Dios Juez Mixto Madre de Dios	DESTITUIDOS
6	9/12/2005	052-2005-PCNM P.D. Nº 035-2002-CNM	José Antonio Silva Vallejo	Vocal Supremo Titular de la Corte Suprema de Justicia	DESTITUIDO
7	23/12/2005	055-2005-PCNM P.D. Nº 011-2005-CNM	Alvaro Jesús Huamaní Matta	Juez Mixto Ica	DESTITUIDO
8	08/01/2006	053-2005-PCNM P.D. Nº 010-2005-CNM	Jorge Chávez Culqui	Juez Mixto Suplente Ancash	DESTITUIDO
9	27/01/2006	064-2005-PCNM P.D. Nº 012-2005-CNM	Rolando Cristóbal Aguilar Haro	Juez Penal Suplente La Libertad	DESTITUIDO
10	17/11/2006	046-2006- PCNM 312-2006-CNM P.D. Nº 006-2006-CNM	Jorge Eduardo Díaz Campos	Vocal Superior de Piura	DESTITUIDO
11	22/11/2006	014-2006- PCNM P.D.093-2007-CNM	Yuri Antonio Almendariz Gallegos Mauro Pari Taboada	Juez Penal Arequipa Juez Penal Arequipa	DESTITUIDOS

12	26/11/2006	059-2006-PCNM 329-2006-CNM P.D. N° 012-2006-CNM	Eduardo Alberto Palacios Villar	Vocal Supremo Provisional	DESTITUIDO
13	26/01/2007	067-2006-PCNM P.D.N° 005-2006-CNM	María Teresa de Jesús Montes Rengifo	Juez de Familia Lima	DESTITUIDA
14	07/02/2007	045-2006-PCNM P.D. N° 001-2006-CNM	Renee Inés Rachitoff Ysasi	Juez Mixto Lima	DESTITUIDA
15	25/04/2007	009-2007-PCNM P.D. N° 008-2006-CNM	Edwin Teófilo Meléndez Loyola	Juez de Paz Letrado Suplente Cañete	DESTITUIDO
16	26/05/2007	036-2007-PCNM P.D. N° 010-2006-CNM	Juan Francisco Cajusol Acosta	Juez Penal Piura	DESTITUIDO
17	30/06/2007	011-2007-PCNM P.D. N° 007-2006-CNM	Sergio Sosa Castañeda	Vocal Suplente Corte de Justicia Madre de Dios	DESTITUIDO
18	26/07/2007	024-2007-PCNM P.D. N° 009-2006-CNM	Héctor Yuri Jerónimo Falcón	Fiscal Adjunto Provincial Bagua	DESTITUIDO
19	26/09/2007	057-2007-PCNM 280-2007-CNM P.D. N° 014-2006-CNM	Manuel Guevara Saldaña Víctor Ciro Torres Salcedo Wikler Mena Chávez Luis Humberto Velásquez Arroyo	Vocal Sala Mixta Cerro de Pasco Vocal Sala Mixta Cerro de Pasco Juez Mixto Yanahuanca Juez Mixto Cerro de Pasco	DESTITUIDO
20	26/09/2007	058-2007-PCNM 279-2007-CNM P.D. N° 015-2006-CNM	Cristóbal Pantaleón Acayú Campos	Juez Mixto Madre de Dios	DESTITUIDO
21	25/10/2007	090-2007-PCNM P.D. N° 003-2007-CNM	Juan Francisco Cajusol Acosta	Juez Penal Piura	DESTITUIDO