

---

## Cuarto Informe Estado de la Justicia 2022

---

Análisis del flujo de nombramientos realizados por la Corte Plena y el Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia

**Investigadora**

Cristina Cubero Lazo

San José | 2022



352.64  
C962a

Cubero Lazo, Cristina

Análisis flujo nombramientos realizados Corte Plena Consejo Superior Corte Suprema Justicia [Recurso electrónico] / Cristina Cubero Lazo. -- Datos electrónicos (1 archivo : 2100 kb). -- San José, C.R. : CONARE - PEN, 2022.

ISBN 978-9930-618-07-3

Ponencia presentada como investigación base para el cuarto informe del Estado de la Justicia.

Formato pdf, 102 páginas.

1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 2. NOMBRAMIENTOS. 3. CORTE SUPREMA DE JUSTICIA. 4. COSTA RICA. I. Título. II. Serie

LRD



## Índice

<b>Contexto y planteamiento de los objetivos de investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>Tema 1. Instrumentos y criterios utilizados en la Corte Plena y el Consejo Superior en la gestión de nombramientos .....</b>	<b>12</b>
1.1. La Corte, vértice en el que confluyen actores de los nombramientos .....	13
1.2. Alto número de designaciones impacta el tiempo de análisis de cada nombramiento en sesiones de Corte Plena y Consejo Superior .....	17
1.3 El proceso técnico de las fases iniciales de nombramiento concluye en un nombramiento con un único instrumento de poder: voto de los magistrados y magistradas.....	23
1.4 Recorrido por el proceso, filtros e instrumentos de designación de Jueces y Juezas .....	24
1.5 Factores adicionales a la terna que influyen en la votación en la Corte Plena y el Consejo Superior .....	31
<b>Tema 2. Indicadores de efectividad, eficiencia y transparencia de los procesos de nombramientos.....</b>	<b>35</b>
2.1 Aumento en número de nombramientos, indicadores de efectividad y eficiencia presentan brecha.....	36
2.1.1 Posiciones de grado II (Jueces y Juezas 4 y 5): Plazas solicitadas y métricas de designaciones .....	38
2.1.2 Posiciones de Grado I (1, 2, 3): Plazas solicitadas y designaciones .....	44
2.1.3 Puestos y zonas que acentúan la latencia en designaciones, jueces y juezas 4 y 5 .....	47
<b>Tema 3. Otros puestos nombrados por la Corte Plena: Designaciones que incrementa concentración de poder y demora en procesos de alta criticidad para la independencia judicial.....</b>	<b>54</b>
<b>Tema 4. La carrera judicial a la luz de las mejores prácticas en la gestión de talento .....</b>	<b>60</b>
4.1 Carrera judicial desarticulada: erosión de independencia desde la gestión de talento .....	62
4.2 Ausencia de huella de desempeño, rendimiento, calidad y capacidad en la selección de jueces y juezas .....	66
4.3 Silos en procesos de talento colocan una barrera a judicatura.....	71

4.4 La brecha de género en la carrera a la cúpula de la judicatura .....	785
<b>Tema 5. Comparativo de sistemas de designación y promoción con países específicos ....</b>	<b>87</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>95</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>97</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>100</b>

## **Contexto y planteamiento de los objetivos de investigación**

Es un propósito esencial de la sociedad y especialmente de los operadores judiciales, la construcción de un robusto marco de independencia en el que se desarrolle la administración de Justicia.

En este esfuerzo, se vuelve urgente el contar con un sistema de gestión del talento efectivo, así como estructuras, normativas y procesos que garanticen la integridad e idoneidad en la selección de los miembros de la Judicatura; pero a su vez que también vigilen e impulsen el desarrollo de sus carreras y el bienestar integral, como predictor de desempeño, rendimiento, calidad e independencia en su función.

Considerando este propósito fundamental, el desafío de la investigación se enmarca en el cuestionamiento ¿Los procesos de nombramientos y promoción que realizan la Corte Plena y el Consejo Superior cumplen con garantías de idoneidad, controles y transparencia para dispensar una justicia independiente y de calidad?

Para contestar a esta pregunta se ha desplegado en un trabajo de campo centrado en cinco grandes temas:

- Instrumentos y criterios utilizados en la Corte Plena y el Consejo Superior en la gestión de nombramientos.
- Indicadores de efectividad, eficiencia y transparencia de los procesos de nombramientos.
- Análisis del proceso de nombramientos realizados por la Corte Plena adicional a puestos de Jueces y Juezas.
- La Carrera Judicial a la luz de las mejores prácticas en la gestión de talento, oportunidades para el talento de la judicatura como plataforma de la independencia judicial.
- Experiencias comparadas con otros países.

Esta investigación parte del esfuerzo del Programa Estado de la Nación en la consolidación y análisis de los datos de nombramientos registrados en cada una de las Actas del Consejo de Judicatura, el Consejo Superior y la Corte Plena durante el período ocurrido entre el 01 de enero 2016 y el 31 de mayo 2021, para un total de tiempo bajo estudio de 5 años y 5 meses. En adición, partiendo de un primer ejercicio de visualización y análisis inferencial de los diversos datos de las actas, se incorpora cualitativamente un conjunto de entrevistas a diferentes actores del proceso de nombramiento y promoción; la revisión de diversas investigaciones y documentos generados por organismos internacionales vinculados al fortalecimiento de la independencia judicial. Además, muy especialmente, la información procedente de diferentes informes de laborales, estadísticas y documentos del Poder Judicial, tanto como las diferentes entrevistas y datos específicamente solicitados a la Dirección de Gestión Humana de la entidad.

Al término de la investigación, es claro que el ecosistema social se ha transformado, es uno más desafiante, volátil y acelerado, en el cual, las bases de experiencia, capacidad y habilidad de las personas administradoras de Justicia deben profundizarse y fortalecerse para que la independencia descansa sólidamente en esa plataforma. A su vez, se deben dinamizar los esfuerzos por madurar y robustecer los procesos e instrumentos que contribuyen a la idoneidad en las designaciones de los administradores de Justicia, en atención a los principios básicos de transparencia, estabilidad e idoneidad.

En definitiva, los Jueces y Juezas juegan un papel cada vez más importante en la definición de los derechos de la ciudadanía en esferas que son fundamentales para su bienestar (como la salud, el trabajo, las relaciones industriales, la seguridad social, los derechos humanos, los derechos del consumidor, las relaciones familiares, los derechos ambientales, los derechos civiles y así sucesivamente; ONU, 2017), por esto es crítico el análisis y propuestas para la calidad y eficiencia de su desempeño.

La independencia judicial, al igual que el crecimiento y aprendizaje de las personas, debe ser producto de un esfuerzo sistemático y permanente.

En suma, a lo largo de los cinco capítulos se documentan cifras y análisis que evidencian los hallazgos y conclusiones de la investigación.

Se presenta un cuadro resumen de los capítulos y sus hallazgos (cuadro 1) las conclusiones ampliadas denominadas dictámenes se ubican al final de cada tema dentro del documento.

En un dictamen amplio, los procesos de nombramientos y promoción que realizan la Corte Plena y el Consejo Superior no cumplen en su totalidad con garantías de idoneidad, controles y transparencia para dispensar una justicia independiente y de calidad. Existen vacíos importantes o ausencia de datos técnicos sobre las personas candidatas, especialmente de calidad, rendimiento y servicio; se registra latencia en designaciones, focalizadas en zonas y materias; poco tiempo para el análisis de cada expediente técnico y un número no significativo de selección por mejor nota, que resume la fortaleza técnica del proceso y por tanto se invalida. Además, se ubican desde las actas y las entrevistas información de designaciones o voto influidos por parámetros no normados y tráfico por ventana virtual (correos) de conversaciones entre postulados en terna y Magistrados y Magistradas, indicado como razón de estos intercambios el “hacer visible la postulación” o “informar sobre el cierre de causas administrativas en las que la persona candidata fue registrado”.

De esta forma existen retos importantes para el fortalecimiento de la independencia que, en el apartado cuatro, se abordan desde una perspectiva propositiva para el moldeamiento de una Justicia basada en la idoneidad, calidad y agilidad, fundamentada en el actor principal: el talento.

**Cuadro 1**

**Resumen de principales hallazgos por capítulo de la investigación**

Temas	Análisis y dictamen
1. Instrumentos y criterios utilizados en la Corte Plena y el Consejo Superior en la gestión de nombramientos.	Se identifica un círculo de reclutamiento y nombramiento que inicia, recorre y concluye en partes nombradas por la misma Corte.
Concentración en la designación de Jueces y Juezas en la Corte, un vértice de Poder que limita la independencia.	La Corte en sus diferentes órganos, es responsable de designar directa o indirectamente la totalidad de partes que intervienen en el proceso de dotación, en muchos de estos órganos sus miembros lideran o participan, y finalmente tiene el poder único en la etapa concluyente del proceso con la fase de nombramiento, siendo el voto el factor con peso de 100% sin ningún elemento técnico adicional.
	Se suma a este <i>cortecentrismo</i> , la designación de toda la capa de liderazgo del Sistema de Justicia (Fiscalía, Defensa, Auditoría, Legal, entre otras).
	Esta dinámica genera lentitud en los nombramientos y limita la independencia ya que une a todos los órganos que intervienen en un mismo vértice de poder: la Corte.
	Se posiciona, un proceso que requiere una amplia revisión y análisis de los elementos técnicos entregados por la Sección Administrativa, en competencia con más de 84 asuntos por acta en la que se dan nombramientos (Consejo Superior, quinquenio analizado).
	Existen, además, una serie de nombramientos interinos y por períodos cortos en otras instancias que generan una fragmentación importante en la visualización del desempeño de las personas juzgadoras y una incertidumbre de nombramientos.
	Moderada apertura, participación o transparencia de los nombramientos a externos, sean expertos, personal con trayectoria o ciudadanía, tal como se registra en los países incluidos en el análisis comparativo.
	La transparencia ha evolucionado, y se puede ubicar en el sitio Web del Poder Judicial, detalles y avances en concursos especialmente claves, por ejemplo, el caso de la fiscalía o fiscal general, no obstante, no se ubica la información ampliada tales como puntajes por factor o detalle de causas u otros elementos de importancia relevante para la ciudadanía.

**Temas**

**Análisis y dictamen**

---

Para el caso del nombramiento de la figura máxima de la Fiscalía, se han solicitado puntos adicionales de información por parte de los Integrantes del Panel Independiente de Personas Expertas para la Elección de Fiscal o Fiscal General de la República de Costa Rica, que revela una necesidad de mayor transparencia. (24 nov.2021, Carta Remitida a Tania Reneaum Panzsi secretaria ejecutiva de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos)

---

Dictamen:

La independencia judicial se ve limitada por la concentración de poder en el proceso de selección, tanto de sus partes involucradas como del rango y alcance de los puestos adicionales a la Judicatura que designan (por ejemplo, figuras máximas de Fiscalía y Defensa Pública). Acentuado este vértice de poder en la poca o nula participación de la ciudadanía en personas expertas o de reconocida trayectoria, que sí se visibiliza en otros países.

---

2. Indicadores de efectividad, eficiencia y transparencia de los procesos de nombramientos

En total entre 2016 y 2020, la Corte Plena y el Consejo Superior realizaron 1.679 nombramientos, en promedio 336 por año. Esto sin incluir las ternas que no terminan en designaciones, que para el caso de Jueces y Juezas Grado II aumenta en un 28% los casos.

Este proceso compite en agenda con temas estratégicos y según (PEN, 2020), por ejemplo, en el Consejo Superior se atendieron 81 asuntos en promedio para las sesiones del 2018, y según la data para el quinquenio investigado el número de asuntos ascendió a 84. lo que evidencia que el tiempo que requiere un análisis sesudo de una terna no es compatible con estos espacios.

La revisión de actas y entrevistas con Magistrados y Magistradas revela que no existe un verdadero análisis de los insumos generados en las etapas de elegibilidad y terna al llegar a la designación, esto es clave, debido a que la investigación no ubica elementos o evidencia contundente de las razones que llevan a la Corte Plena y el Consejo de la Judicatura a nombrar únicamente en el 17% de los casos para Jueces y Juezas Grado I y el 38% de los Jueces y Juezas Grado II por mejor nota.

Se evidencia, además, cierta concentración en designaciones entre un grupo reducido de Jueces y Juezas con el mismo patrón de no selección por mejor nota.

---

**Temas**

**Análisis y dictamen**

---

Se registra un cumplimiento de 78% de plazas nombradas para Juez y Jueza Grado II, una efectividad de 95,6 días para este Grado y de 51 días para el Grado I. No obstante, existen Juzgados y Materias con un alta rotación y complejidad en el llenado de plazas que impacta la independencia judicial que se documentan en el capítulo.

La latencia en designaciones, unida a los saltos sistémicos entre juzgados y materias, genera una alta inestabilidad en la administración y genera incertidumbre en los candidatos que impacta la independencia Judicial.

---

Dictamen:

La rotación y dificultad de ubicación de plazas para zonas específicas es un generador de debilitamiento en el sistema de justicia e independencia.

La independencia Judicial se ve impactada por un proceso técnico en la etapa de elegibilidad y terna, enfocado en meritocracia que diluye su peso en la etapa de designación, reduciéndose al voto por mayoría sin mediar indicadores de calidad, rendimiento o servicio de los puestos en la terna.

La independencia Judicial se ve impactada por instrumentos técnicos con debilidades señaladas: poca amplitud en prueba oral, limitado a una sentencia, enfocado en pruebas puntuales más allá que procesos de simulación o períodos más amplios de observación o incluso la aprobación obligatoria del Programa Inicial para Aspirantes a la Judicatura. Contrasta de manera alta con las comparaciones realizadas en otros procesos en el mundo.

Los perfiles utilizados se han robustecido y los concursos muestran claridad en los requerimientos, el peso de las pruebas técnicas en un 70% si bien pueden ser sujetas de mejora, permiten un mayor filtro meritocrático, con la observación registra en el informe que al llegar a la Corte el proceso se define en un 100% por el voto de los Magistrados y Magistradas.

Adicionalmente, un punto de gran importancia es el tiempo efectivo dedicado al análisis en este proceso final de designación y la evidencia cualitativa que en algunos nombramientos se privilegia el conocimiento de las y los candidatos por parte de los Magistrados y Magistradas, más que la prueba meritocrática resultante del proceso

---

**Temas**

**Análisis y dictamen**

---

técnico. Esto unido a los bajos nombramientos por mejor nota, la concentración de designaciones frecuentes en algunos Jueces y Juezas, disparan una fuerte alerta a la independencia y un señalamiento de conversaciones en pasillos virtuales (correos) entre candidatos en terna y Magistrados y Magistradas, bajo la consigna de necesitar “visibilidad” o “Notificar causas cerradas que pudiesen impactar la designación”.

3. Otras designaciones por la Corte Plena: incrementa concentración de poder y adición de puntos en una complicada agenda de sesiones

La Corte Plena también concentra designación de todo el liderazgo del Sistema de Justicia (Fiscalía, Defensa, Auditoría, Legal, entre otras). Estos procesos pese a pasar por una Comisión de Nombramiento, igualmente designada y conformada por la Corte, presentan las mismas debilidades de tiempos y proceso técnico que las designaciones realizadas para la Judicatura, sumando 200 designaciones en el quinquenio.

El Informe de Labores de 2020 de la Comisión de Nombramientos registra una demora importante en las designaciones, por una excesiva carga de puestos a nombrar.

Estos nombramientos específicos se vuelven más complejos en independencia, dado que no se evidencia la existencia de pruebas de conocimiento o desempeño, rendimiento o servicio, que contribuyan técnica o meritocráticamente al proceso o transparencia total.

Dados los elementos básicos de entrada con un peso del 70% (costarricense, abogado en ejercicio etc.) el 5% de peso de la entrevista por la Comisión de Nombramientos reviste un criterio de selección que podría convertirse, en sí mismo, en un factor único de decisión de estas plazas críticas antes de la llegada a la Corte.

El impacto a la independencia de la latencia en puestos claves como director o directora de Gestión Humana o Fiscal o Fiscala de la República es alta e impacta además la correcta gestión judicial.

---

Dictamen:

Se evidencia una alta concentración de poder de la Corte Plena en la designación de la capa de liderazgo del Sistema de Justicia. Además, se registra un proceso técnico y transparencia en el flujo y su divulgación e información, que puede fortalecerse para robustecer la independencia Judicial.

---

Temas	Análisis y dictamen
	Se vislumbra un incremento en requisitos vinculados a parentesco y conflictos de interés que desde la óptica de cumplimiento fortalecen el proceso.
4. La Carrera Judicial a la luz de las mejores prácticas en la gestión de talento, oportunidades para el talento de la judicatura como plataforma de la independencia judicial	<p>Existe evidencia registrada en este capítulo, que permite concluir el desalineamiento del concepto de Carrera Judicial. Entre los elementos se identifica la ausencia de una progresión de cargos, regida por un plan estructurado que fortalezca el crecimiento sólido de quienes imparten justicia.</p> <p>Adicionalmente, los instrumentos existentes de calidad del servicio, rendimiento y desempeño no están asociados a la progresión de carrera o designación de nuevos puestos. El modelo de desempeño recién está en pruebas. Una adecuada implementación de este modelo fortalecería la independencia.</p> <p>Se identifica el aumento de acciones para fortalecer los temas de cumplimiento y riesgo en las y los candidatos, entre ellas declaraciones juradas con mayores elementos de rendición y control.</p> <p>La fragmentación de la gestión del talento y la ausencia de analítica de personas e integración de datos (desempeño, rendimiento, calidad de servicio etc.) colocan una fuerte barrera a la independencia y limitan el potencial que estas herramientas e indicadores podría generar para consolidar un proceso idóneo en los nombramientos, incluso alcanzado un mayor peso técnico en la designación final en Corte.</p>
4.1 Brecha de género en la cúpula de la judicatura	<p>Existe una brecha importante en la designación de mujeres en la cúpula de la Judicatura. Se observa para el puesto de Juez 5 una concentración de 71% en el género masculino.</p>
	<p>Dictamen</p> <p>El sistema de crecimiento de los Jueces y Juezas está desarticulado en silos de talento sin apoyo tecnológico que integre su ruta.</p> <p>El rendimiento, desempeño y calidad de servicio que, en atención a la Ley deben de medirse, no se consideran. La investigación no ubica herramientas que los vinculen y generen solidez en la designación, este es uno de los puntos de mayor erosión de independencia y falta de idoneidad del proceso. El dotar de estos elementos en el proceso final de designación otorgaría de una mayor transparencia e independencia.</p> <p>No existe un reflejo completo en el interior de la Judicatura, de la sociedad que representa, siendo el llamado de diversidad clave en las directrices de independencia derivadas de la ONU. El género es</p>

Temas	Análisis y dictamen
	registrado para análisis y monitoreo en los informes de la Judicatura y revela un importante techo de cristal, el resto del espectro de diversidad, etnia o discapacidad no se registra.
5. Comparativo de designación con países específicos	Se evidencia una serie de diferencias entre los modelos de Uruguay, España y Costa Rica. En ambos países en contraste con Costa Rica, se registra el ingreso a la Carrera Judicial, iniciando por la posición mínima de la escala de puestos. Existe en Uruguay un mayor enfoque al desempeño y rendimiento como factor de promoción y una apertura de ambos modelos a más figuras externas al Poder Judicial, aunque en el Caso de Uruguay con el control por parte de la Suprema Corte.
	Dictamen Existen elementos que la Judicatura costarricense podría explorar como mejor práctica de fortalecimiento. Se analizan como factores claves una mayor apertura a la ciudadanía en la figura de personas expertas reconocidas en el flujo de nombramiento y una mayor amplitud y rigurosidad en los procesos de ingreso y promoción, especialmente en el caso uruguayo la vinculación con el desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

## **Tema 1. Instrumentos y criterios utilizados en la Corte Plena y el Consejo Superior en la gestión de nombramientos**

En esta sección se recorrerán los procesos, instrumentos y actores vinculados en el flujo de nombramiento y promoción de los Jueces y Juezas que se realizan, en su última fase, en las instancias de Corte Plena y el Consejo Superior.

Este apartado se enfocará en el análisis del entramado formal del flujo de reclutamiento y selección, se vislumbrarán, adicionalmente, los puntos limitantes, así como los activadores de la independencia judicial.

A lo largo del tema se descubrirán dictámenes o puntos centrales, sobre cada punto analizado y su impacto en la independencia y fortalecimiento de la Judicatura.

En el tema 4 del documento, se realizará una inmersión en mejores prácticas de gestión de recursos humanos y su vinculación con la carrera profesional de la judicatura en su visión integral y propositiva a lo largo del ciclo de talento, considerándola base sólida para robustecer la idoneidad e independencia en la administración de justicia.

## 1.1. La Corte, vértice en el que confluyen actores de los nombramientos Dictamen

### *Concentración en la designación de jueces y juezas en la Corte Suprema de Justicia*

---

El análisis descubre un círculo de reclutamiento y promoción de Jueces y Juezas, que inicia, recorre y concluye en partes nombradas por la misma Corte. Este entramado de partes con un vértice en común impacta la independencia en temas medulares como la agilidad en designaciones, tiempo dedicado al análisis de cada designación que garantice la idoneidad, así como el peso relativo de los instrumentos aplicados, que al llegar a la Corte Plena o el Consejo Superior se desvanecen ante un único criterio; la votación de Magistrados y Magistradas.

---

La independencia judicial tiene un importante cimiento en el proceso de reclutamiento y selección. Es el canal de ingreso al Poder Judicial y el filtro para dotar con el talento correcto a la Judicatura, al considerar su mérito actual y la predicción del rendimiento futuro.

La creación de la Ley No.7338, Ley de Carrera Judicial, constituye un marco fundamental para el logro de estos objetivos, emergiendo como un primer paso para la consolidación de un proceso basado en el mérito.

Se persigue, fundamentalmente la desvinculación política en los nombramientos de quienes imparten justicia, unido a la activación de un sistema técnicamente sólido y meritocrático de selección, capaz de abrir las puertas institucionales a las personas idóneas. Estas premisas constituyen un respaldo y garantía para el logro del perfeccionamiento y robustez de la justicia.

Al analizar, justamente desde esa óptica de independencia, el entramado de actores definidos por esta Ley para ejecutar el proceso que concluye en el nombramiento de Jueces y Juezas, se descubre alta concentración en la toma de decisión en una sola parte: la Corte Suprema de Justicia (*en las figuras de Corte Plena y Consejo Superior, según el tipo de nombramiento*). Se produce entonces, un círculo de reclutamiento y nombramiento que inicia recorre y concluye en partes nombradas por la misma Corte (**ver figura 1**).

El primer punto que visibiliza esa concentración se identifica en la **competencia para conformar y designar el propio Consejo de la Judicatura**. El *Artículo 71* <sup>3/4</sup> de la Ley de Carrera Judicial, define la conformación y funciones del Consejo de Judicatura. Se reviste al Consejo de la Judicatura con un rol base en la definición y administración de lineamientos, no solo de selección sino de la capacitación, traslados y permutas, así como la revisión de recalificaciones de postulantes, entre otros. Sin embargo, según la misma Ley, la totalidad de los miembros del Consejo de Judicatura serán nombrados por la Corte Suprema de Justicia.

Adicionalmente, define que será un Magistrado o Magistrada quién presidirá este Consejo y uno de los cuatro miembros adicionales será un representante del Consejo Superior, órgano que nace del seno de la Corte.

La figura del Consejo de Judicatura no es exclusiva de Costa Rica, varios países la han configurado como una iniciativa para mejorar los procedimientos de selección judicial. Se descubre en diferentes análisis una variación importante en sus roles y composición, que obstaculizan o potencian su misión.

*“En algunos países, los Consejos de la Judicatura son totalmente subordinados a la Corte Suprema y en otros, son entidades parcial o totalmente independientes, con representación de otras ramas del gobierno y/o las comunidades legales y académicas”* (Popkin,2002).

En un análisis comparativo, al visualizar el modelo español<sup>1</sup>, se identifica la participación de *profesionales en derecho de reconocida y amplia trayectoria profesional y en Uruguay la designación de Miembros de la Asociación de Magistratura*. En general, la conformación abierta a miembros externos al Poder Judicial, según las entrevistas realizadas, puede contribuir a una visión más diversa, así como ampliar las herramientas e instrumentos que consoliden un proceso objetivo y justo.

Es, además, el mismo Consejo de Judicatura que realiza el nombramiento del **Tribunal Examinador**. Este tribunal es el responsable de la elaboración de la prueba escrita y elaboración y aplicación de la prueba oral, que en conjunto representan el 75% de la nota de elegibilidad de los Jueces y Juezas Grado I (1,2,3) y el 70% de las posiciones de Grado II (4 y 5).

Este encadenamiento de poder de designación se amplía y cubre el nombramiento de otros roles clave en la administración de Justicia. En esta línea, la Corte Plena designa a un órgano llamado **Comisión de Nombramientos**, integrado por los mismos magistrados, que analiza y conforma las ternas a elevar a la Corte Plena para el nombramiento. Nuevamente se observa un *Corte centrismo* en la Corte Plena. En este ámbito específico la Comisión de Nombramientos participa en el nombramiento de integrantes del mismo Consejo Superior, Fiscal o Fiscalía de la República, Auditor o Auditora y Sub auditor o Sub auditora interna, director o directora y sub director o subdirectora de la Defensa Pública, director o directora y subdirector o subdirectora de la Dirección Jurídica, entre otros puestos. Adicionalmente, un conjunto de otros puestos llega a la Corte Plena sin transitar por la Comisión de Nombramientos, entre ellos, las Comisiones Permanentes y Comisiones Especiales, así como Jueces y Juezas de Casación y de los cuatro Tribunales Colegiados. En total, en el período de investigación, adicional al nombramiento de Jueces y Juezas 4 y 5, la Corte Plena nombró 200 puestos adicionales.

---

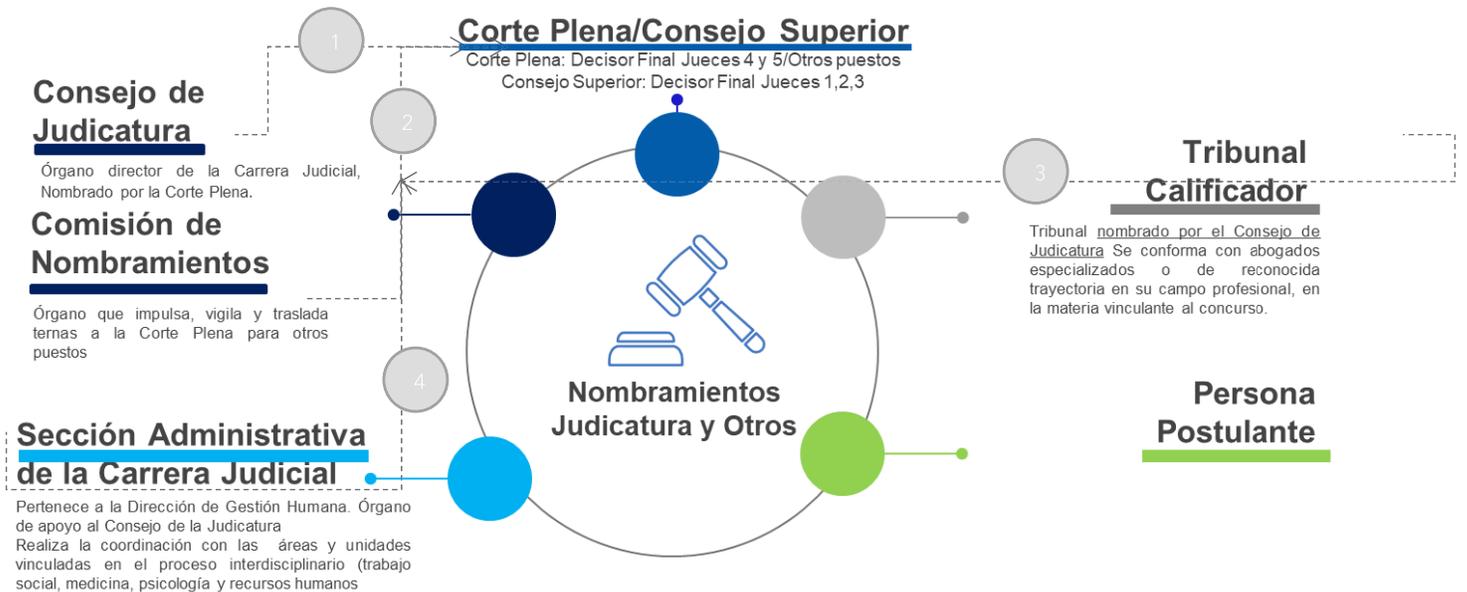
<sup>1</sup> Entrevista a Pedro Félix Álvarez de Benito, Magistrado. Director del Departamento. Consejo General del Poder Judicial. España.

Dentro de estas otras posiciones que designa la Corte Plena, con la participación de la Comisión de Nombramiento, se incluye la **figura máxima de la Dirección de Gestión Humana**. Esta posición a su vez ejerce la supervisión de la **Sección Administrativa de la Carrera Judicial**, órgano de apoyo al Consejo de la Judicatura, responsable de realizar la coordinación con las áreas y unidades vinculadas en el proceso interdisciplinario: trabajo social, medicina, psicología y recursos humanos para la ejecución técnica del proceso de conformación de la lista de elegibles y conformación de ternas, que por medio del Consejo de Judicatura se elevan a la Corte Plena y el Consejo Superior (artículo 3, Capítulo I, del Reglamento Interno del Sistema de Carrera judicial).

De esta forma, la arquitectura de dotación que abarca actores, instrumentos, recursos especializados y de alto nivel (incluyendo Magistrados), que busca un proceso técnicamente sólido, no tiene el alcance normativo necesario para realizar nombramientos (en el Anexo 1 se detalla con precisión la totalidad de acciones e instrumentos aplicados). La totalidad de las designaciones se concentran finalmente y con un peso total, en el mismo órgano que creó y conformó esas partes: la Corte. Esto implica, desde una perspectiva de gestión administrativa una importante competencia de tiempos en agenda de sesiones y desde un punto técnico y de independencia judicial una importante: latencia en designaciones, sin controles cruzados, así como bajo tiempo dedicado al cierre del proceso de nombramiento, que se explorará en este informe.

Figura 1

Partes involucradas en el proceso de reclutamiento y selección de puestos que tienen designación por parte de la Corte Plena y el Consejo de Judicatura.



1. La Corte Suprema, designa a los integrantes del Consejo de la Judicatura. Es un magistrado de la Corte quien lidera este Consejo. Adicionalmente, uno de los tres miembros del Consejo debe ser integrante del Consejo Superior.
2. La Corte Plena designa a las personas magistradas que integran la Comisión de Nombramiento. Esta Comisión interviene en el proceso de nombramiento de puestos clave, que designa finalmente la misma Corte Plena.
3. El Consejo de Judicatura, nombra al Tribunal Calificador.
4. Adicionalmente la máxima figura de la Dirección de Gestión Humana que abarca la Sección Administrativa de la Carrera Judicial es nombrada por la Corte Plena con la intervención de la Comisión de Nombramientos.

Nota: El flujo identifica las vinculaciones de partes involucradas que inician, recorren y cierran el ciclo en la Corte.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley de Carrera Judicial y entrevistas a la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial.

Más allá de la integración de partes, otro elemento que evidencia la concentración de poder se refleja en el 100% de peso que tiene la Corte sobre los nombramientos en la etapa de designación o etapa final del proceso de reclutamiento y selección. La Corte Plena y el Consejo Superior, reciben, en la última etapa del proceso de designación, una lista de postulantes. Esta lista se conforma partiendo de los puntajes obtenidos por las personas participantes en las etapas de elegibilidad y generación de la terna, no obstante, al llegar a la Corte, la designación tiene un único rubro: la votación de los magistrados y magistradas.

## **1.2. Alto número de designaciones impacta el tiempo de análisis de cada nombramiento en sesiones de Corte Plena y Consejo Superior Dictamen**

*Dedicación de Corte Plena y Consejo Superior a nombramientos: Alta carga de tiempos y criterio final concentrado en votación demuestra un impacto en independencia.*

---

En Conjunto la Corte Plena y el Consejo Superior, realizaron, en el período analizado, 336 nombramientos por año, en total, entre el año 2016 y 2020, 1.679 personas. Considerando la amplitud de temáticas abordadas por estos órganos en sus sesiones, se deriva que el tiempo que se puede dedicar a un análisis sólido e integral requerido para una designación idónea es altamente limitado.

---

El análisis del período 2016-2020, cubriendo cinco años completos, para los nombramientos de Jueces y Juezas Grado I (que contempla los Jueces y Juezas 1,2 y 3), designados por el Consejo Superior y las designaciones de Jueces y Juezas Grado II (conformado por Juezas y Juezas 4 y 5) y “otros puestos” que designa la Corte Plena (Estos puestos están detallados en el apartado que analiza específicamente los otros nombramientos), genera un dato de **1.679** nombramientos en el quinquenio (gráfico 1). Este dato se amplía a **1.750** incluyendo los datos disponibles al 31 de mayo de 2021.

Se deriva, bajo este marco, que la Corte Suprema de Justicia, por medio de sus órganos de Corte Plena y Consejo Superior, realizó un proceso de análisis, debate y designación de **336** plazas en promedio por año (2016-2021).

Este número aumenta, al adicionar las ternas remitidas que no finalizaron en una designación, pero si en un proceso de gestión y deliberación sobre el puesto requerido.

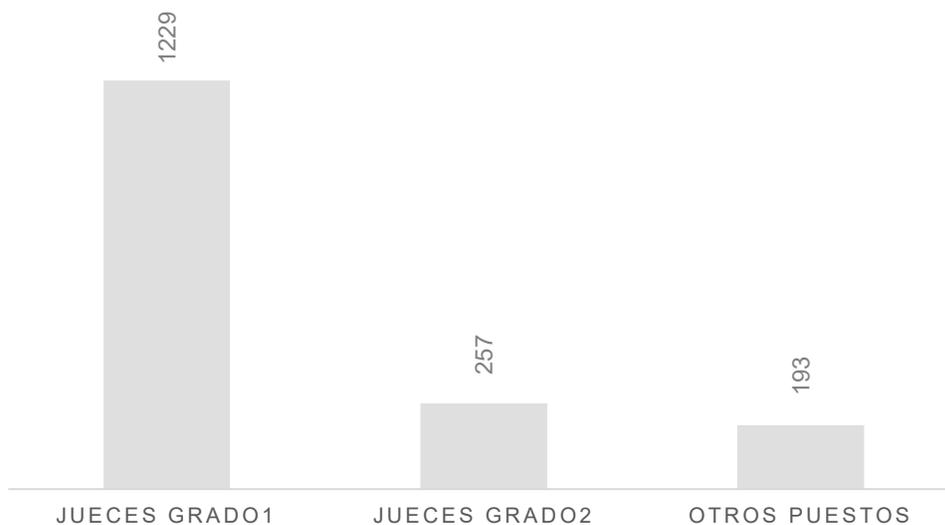
La no designación de la plaza ocurre cuando ninguno de los postulantes remitidos en la terna es nombrado, sea por no alcanzar los votos necesarios o por retiros de personas de los concursos y que lo notifican previo a la votación.

En este punto es necesario aclarar que si bien, por terminología técnica al documento que agrupa a las personas remitidas para selección se le denomina “terna”, el número de personas candidatas que son remitidas en cada concurso superan este número, llegando incluso a seis o más postulantes, esto precisamente para lograr un nombramiento en el proceso.

Los datos de procesos que no terminan en designación únicamente están disponibles para puestos Grado II, con designación de la Corte Plena. Durante el periodo 2016-2020, se eleva de 257 ternas analizadas y designadas a 329 ternas remitidas para análisis que no concluyen en nombramiento, lo que representa un 28% más de ternas que ingresan en el flujo de trabajo de la Corte Plena.

#### Gráfico 1

Nombramientos de Corte Plena (Grado II y otros puestos) y Consejo Superior (Grado I). Período 2016 – 2020

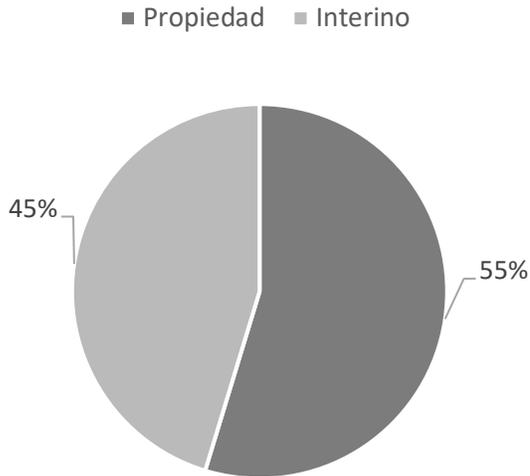


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

Del total de nombramientos de Jueces y Juezas en puestos 1, 2 y 3, el 55% correspondieron a plazas de interino (gráfico 1.1), segregado, la Categoría 1 presenta la menor proporción (32%), pero para la Categorias 2 (52%), y para la Categoría 3 (50%) representan más de la mitad de los nombramientos.

Para el Grado II, se observa una concentración por tipo de puesto de 63% en posición de aspirante y 37% en suplentes.

**Gráfico 1.1**  
**Tipo de nombramiento de Jueces y Juezas Grado I. 2016-2021**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

La investigación realizada, identifica dos factores medulares que impactan la idoneidad del proceso específicamente en el punto final de designación. Estos dos elementos, se obtienen desde un marco cualitativo, fundamentado en entrevistas a diferentes actores del proceso, incluidos magistrados y magistradas, así como en un análisis de datos incluidos en las actas de la Corte Plena y el Consejo Superior.

El primero es la pérdida de foco y relevancia de las designaciones de Judicatura que compiten por tiempo y dedicación en medio de aceleradas sesiones y acuerdos.

El segundo, íntimamente vinculado, es un cuestionamiento central partiendo de un proceso meritocrático por definición, ¿se elige la mejor nota generada por el proceso técnico?

Estos dos elementos alertan sobre un posible impacto a la independencia judicial y, consecuentemente, la erosión de la calidad de la justicia derivados de la potestad de nombramientos por parte de la Corte Plena y el Consejo Superior en medio de procesos acelerados y en competencia de tiempos y prioridades, con criterios distintos a la evaluación técnica.

Este proceso de nombramientos no debe visualizarse como la designación final de un miembro de la Judicatura sino como la puerta de ingreso y ascenso a un rol clave en la administración de justicia.

Se analizan a profundidad estos dos elementos que se consideran hallazgos claves en la investigación.

## **Dictamen**

*Nombramientos requieren un mayor análisis dentro de las sesiones de Corte Plena, compiten en promedio con más de 83 asuntos en la agenda partiendo del análisis de las actas.*

---

Según los registros aportados por el Poder Judicial, en el 52% de las actas en las que se designaron puestos de Judicatura 4 y 5, se efectuaron 5 o más nombramientos, llegando incluso a votar más de 22 puestos en una misma sesión. Esto sumado a lo registrado en la Tercera entrega del *Informe Estado de la Justicia* del PEN, donde se evidencia la imposibilidad de que cada acuerdo sea tratado con el tiempo y forma requerido, confirma que la votación final que designará a un Juez o Jueza no tiene el espacio necesario para ser sustentada en un análisis y entendimiento sólido de la información que genera el proceso técnico.

---

El primero de los elementos medulares ubicados es la competencia de agenda en la que se circunscriben los nombramientos de la Judicatura. Esa disputa de tiempo desdibuja su relevancia, en medio de las demandas estratégicas y ejecutivas de estos órganos: políticas, lineamientos, directrices y normativas.

El *Tercer Informe Estado de la Justicia* documentó que para el año 2018, el Consejo Superior, responsable de las designaciones de puestos de Judicatura Grado I, abordó en promedio 81 acuerdos por sesión. Lo que supone, deriva el Informe, una dificultad para lograr que cada uno de los acuerdos sea tratado con el tiempo y forma requerido (PEN, 2020).

En esta línea varios investigadores y organismos han puntualizado esta alerta. *Las Cortes Supremas reconocen que están sobrecargadas con tareas administrativas en detrimento de sus responsabilidades jurisdiccionales, no obstante, se han resistido a las reformas que tendrían como consecuencia que renuncien a su poder administrativo, disciplinario o de realizar nombramientos para el resto del Poder Judicial. (Popkin,2002)*

Al situar un proceso de nombramiento, en el marco de la celeridad registrada en el análisis del PEN, se previene la ausencia de un análisis y deliberación acorde al cargo a designar y su implicación en la independencia judicial y fortalecimiento de la justicia.

En entrevistas con la Dirección de Gestión del Talento y otros funcionarios del Poder Judicial partícipes del proceso, se observa que tanto el Consejo Superior como la Corte Plena, realizan

la designación partiendo de un expediente que resume el resultado de las personas candidatas de la terna y la existencia o no de causas administrativas abiertas.

Se comprueba que, en esta etapa decisiva del proceso, no se vincula un rol “asesor técnico-asesor de talento” figura especialista en reclutamiento y selección, que recorra, genere una devolución fundamentada de los resultados y atienda observaciones o dudas en atención al expediente de cada una de las personas que se postulan.

Este “asesor técnico” es un modelo de mejor práctica. Considerando que el conjunto de instrumentos aplicados sustenta la idoneidad de la persona candidata y permite una decisión fundamentada en ese criterio técnico.

Desde otra perspectiva y considerando los 81 acuerdos por sesión que revela el PEN (2020), el tiempo que requiere un proceso sólido y guiado de designación final no parece encajar en las rutinas y tiempos de sesiones.

En el citado *Tercer Informe del Estado de la Justicia*, se destaca, señalando la competencia en la agenda, que los temas estratégicos constituyen la quinta categoría - sobre ocho temas mapeados- en la clasificación de asuntos tratados por la Corte. En esta categoría se incluyen temas consultados sobre proyectos de Ley, aprobación de políticas judiciales, presupuesto, evaluación de la gestión, entre otros (PEN, 2020). Al analizar la gráfica presentada por el PEN se observa que la categoría personal se ubica en el segundo lugar.

En las mismas entrevistas, incluidos Magistrados y Magistradas, se revela que, durante el período de investigación, especialmente en los últimos años, se han efectuado sesiones adicionales para nombramientos. Se debe recordar, que la ausencia de nombramientos amplía los períodos de plazas interinas lo que deriva en la inestabilidad laboral y su impacto en la independencia Judicial. En el apartado sobre efectividad de nombramientos se reportan las cifras específicas.

En un análisis cuantitativo de las actas en las que se registran designaciones para Jueces del más alto nivel 4 y 5 (cuadro 2) se observa que en un importante número de las sesiones (52%) se registraron 5 nombramientos o más, incluso se registra un 12% de actas en las que se registran 11 nombramientos o más. Esta cantidad de nombramientos en una única sesión compromete la calidad del proceso, entendiéndose la información que se genera en las fases previas para generar una designación sólida.

**Cuadro 2**

**Cantidad de nombramientos en actas de la Corte Plena en las que se registra más de 5 nombramientos**

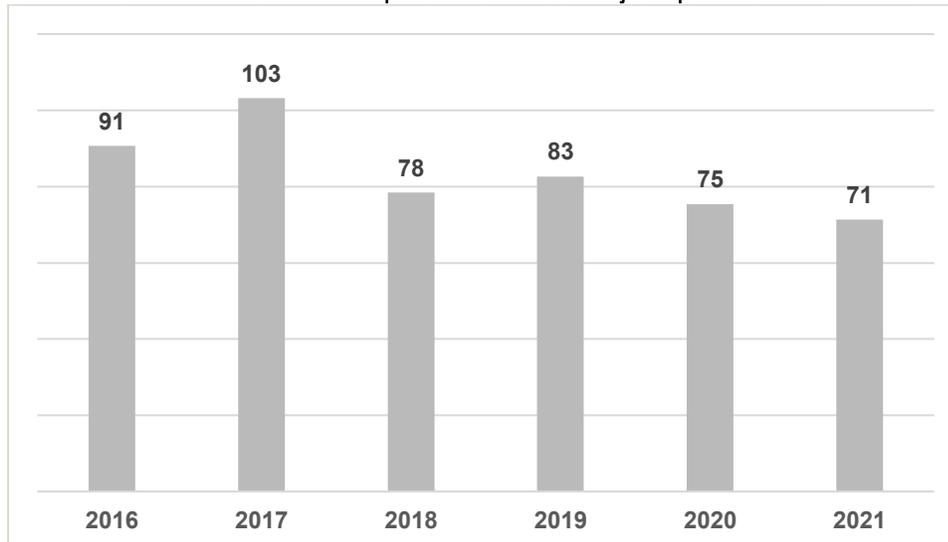
Rango de nombramientos	Entre 5 y 6 nombramientos	Entre 7 y 10 nombramientos	11, 16 y 17 nombramientos	21 y 22 nombramientos
Cantidad de actas	7	10	3	2
Actas	N° 33-2016	N° 49-2017	N° 07-2019	N° 56-2020
	N° 41-2019	N° 42-2018	N° 27-2019	N° 52-2019
	N° 02-2017	N° 27-2016	N° 08-2020	
	N° 29-2016	N° 58-2020		
	N° 60-2020	N° 10-2019		
	N° 30-2016	N° 12-2016		
	N° 30-2017	N° 20-2017		
		N° 05-2017		
		N° 45-2020		
		N° 38-2018		

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

Adicionalmente, partiendo de información disponible, las designaciones de los puestos 1,2,3 en la Corte Plena compiten por tiempo y concentración, con un promedio de 84 asuntos por sesión en el quinquenio, con un máximo del período de 103 asuntos en el 2017. (Ver gráfico 2)

**Gráfico 2**

**Promedio de asuntos atendidos por acta en el Consejo Superior. 2016 –2021**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial. El 2021 tiene una fecha de Corte al 31 de mayo 2021.

### 1.3 El proceso técnico de las fases iniciales de nombramiento concluye en un nombramiento con un único instrumento de poder: voto de los magistrados y magistradas

#### Dictamen

*No se evidencia una designación por mejor nota comprometiendo el peso técnico y meritocrático del proceso.*

---

Al realizar el análisis en cada una de las designaciones efectuadas durante el período bajo estudio, se determina que la nota referida en la terna, que refleja el resultado del proceso técnico y vinculado al enfoque meritocrático, no es el factor clave para ser nombrado. No se cuenta con información pública, transparente sobre los elementos que se consideran, diferentes, a la nota, en el momento de la votación.

---

El análisis de las actas de los últimos cinco años y 5 meses (01 enero 2016- 31 mayo 2021) revela que la **mejor nota de la terna** no es el factor decisivo en el paso final del proceso de dotación: la designación en la Corte Plena o el Consejo Superior.

Únicamente el **17%** de los Jueces y Juezas 1,2,3 fue seleccionado por mejor nota en el proceso de nombramiento realizado por el Consejo Superior.

En el caso de los Jueces y Juezas 4 y 5, designados por la Corte Plena, la selección por mejor nota no supera el **38%**, (ver figura 2).

Figura 2

Porcentaje de nombramientos de Jueces y Juezas por mejor nota realizados por la Corte Plena y el Consejo Superior.



Nota: Análisis realizado a partir de la base de datos generada por el PEN y el registro de nota según los parámetros de la base.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

Este hallazgo es crucial en atención a la pregunta de investigación, lo que activa alertas importantes sobre el impacto en la independencia judicial, entre ellos:

La meritocracia como fundamento de transparencia del proceso de selección y, por tanto, de la independencia judicial. Esta es una consigna ampliamente documentada y reconocida por los órganos internacionales vinculados al fortalecimiento de los sistemas jurídicos. Los principios básicos relativos a la independencia de la judicatura (ONU, 1985), señalan la observancia de un proceso de competencia profesional, selección y formación.

El impacto en el proceso técnico que, en sus fases iniciales, está moldeado por un conjunto de actividades e instrumentos, aplicados por un grupo multidisciplinario de expertos. Por medio de estas actividades y filtros iniciales se logra conformar una lista de candidaturas por mérito, pero finalmente el flujo concluye, otorgando un 100% del peso de la decisión a un sistema de votación de Magistrados y Magistradas.

De esta forma, el 62% de los Jueces Grado II y el 83% de Jueces Grado I del país, son nombrados en sus cargos sin registrar la mejor puntuación en la terna, métrica que fundamentaría un proceso por mérito, transparencia y en alineamiento con los instrumentos técnicos utilizados por la Sección Administrativa.

Al explorar la documentación transparente para la ciudadanía, centrada en las actas de los dos órganos, no se ubica información que permita conocer o analizar las razones de la selección por nota inferior, que en último punto justifiquen el voto de la Corte Plena o el Consejo Superior de forma transparente.

El no contar con información pública sobre las razones de selección, fuera del parámetro de mérito, genera una turbulencia sobre el mandato prioritario de independencia del proceso.

Para un adecuado dimensionamiento del proceso que conforman la selección y esclarecer su valor final, se transitará por el entramado de instrumentos y acciones que buscan la independencia en el nombramiento de personas funcionarias de la Judicatura y los elementos que al llegar a la Corte influyen en el nombramiento diferentes a la mejor nota.

#### **1.4 Recorrido por el proceso, filtros e instrumentos de designación de Jueces y Juezas**

Una vez analizadas las partes activas del proceso, en este subapartado se recorrerán las actividades, instrumentos y profesionales que en conjunto diseñan y ejecutan el nombramiento y la promoción del personal de la Judicatura.

El proceso de selección tiene como insumo un conjunto de perfiles de puestos que incluyen los requerimientos técnicos, competencias para una posición en la Judicatura. Específicamente

para Juez o Jueza, existen dos bandas de puestos denominadas Grado I que incluyen a los puestos 1,2,3 y el Grado II que incluye a los puestos 4, 5. Adicionalmente la Judicatura alcanza diferentes materias, entre ellas, penal, civil, laboral.

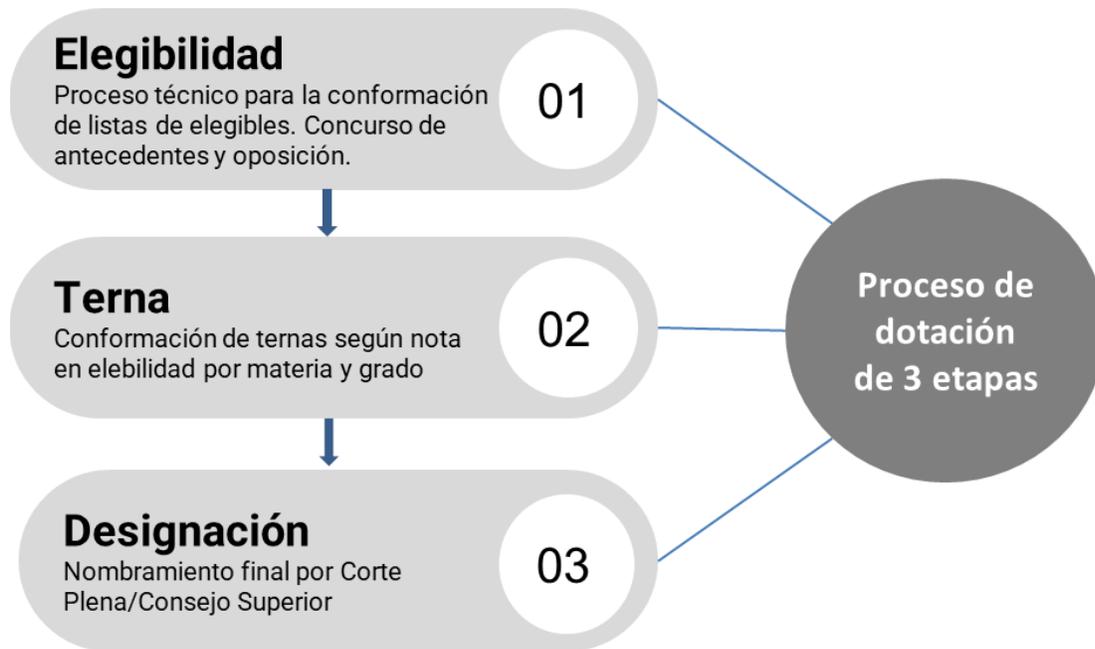
El flujo de nombramiento, de forma central, presenta tres grandes fases (ver figura 3). En la primera parte del proceso se conforma una lista de elegibles o conjunto de personas que superan las pruebas y filtros definidos, que se detallarán más adelante. Esta lista posteriormente se consolida en “ternas” o listado reducido de personas que llegan a la Corte Plena en el caso de los Jueces y Juezas 4 y 5 o al Consejo Superior en el caso de los Jueces y Juezas de primer ingreso 1,2,3.

Importante referir que este proceso de listas de elegibles y ternas se realiza por materia y tipo de puesto, de esta manera para poder ocupar un puesto, por ejemplo, puesto de Juez o Jueza 3 penal, el concurso será específicamente diseñado para esa posición y materia.

Esta dinámica de nombramiento por puesto y materia específica se aplica idénticamente para un primer ingreso a la judicatura como para una promoción; de esta forma la única opción para ser ascendido según la Ley y normativa actual es ingresando al concurso específico al que se desea avanzar. (Estos elementos se profundizarán en un enfoque de carrera judicial en el tema 4).

En un macro- proceso las fases que se siguen para la designación de un nuevo Juez o Jueza son:

Figura 3  
Flujo de tres etapas para la dotación de Jueces y Juezas en carrera judicial



Nota: Cada una de esas fases presenta elementos propios de admisibilidad y valoración vinculados que se detallan en las figuras 4,5 y 6.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley y Reglamento de Carrera Judicial y entrevistas a la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial.

Al analizar este proceso y sus actores, se debe considerar la máxima indicada en la Ley de Carrera Judicial que ordena mantener la idoneidad y el perfeccionamiento de la administración de justicia (Art. 66), desde la selección y promoción de los miembros de la Judicatura, constituyéndose entonces, la gestión del talento como una base sólida de independencia.

Partiendo de ese propósito, en el Reglamento de Carrera Judicial se estipula la constitución de una Unidad de Reclutamiento y Selección de carácter interdisciplinario, que funcionará en el Departamento de Personal (Art.3).

De esta forma, la Sección Administrativa de la Carrera Judicial, es la encargada de todas las tareas técnicas necesarias en la práctica de los concursos y otras labores que se establecen en las directrices generales que surjan del Consejo y será exclusivo para la Judicatura.

Esta unidad integra un conjunto de especialistas, entre ellos psicólogos, trabajadores sociales y médicos con la aplicación de diversas pruebas en cada campo y revisión de requerimientos de ingreso. De igual manera coordinan con el Tribunal Examinador para la aplicación de pruebas técnicas y orales.

Este entramado de acciones, pruebas y filtros genera la *lista de elegibles* que luego, según nota, integran las ternas oficiales que llegan a Corte Plena o Consejo Superior.

En el punto de cierre de este proceso de mérito y filtrado de candidatos, la designación, como se detalló, no tiene vínculo con la “mejor nota” presentada e incluso en el caso de Jueces y Juezas 4 y 5 el **42%** de las personas nombradas registraron el puntaje mínimo *-pudiendo registrar la terna varios miembros con la misma nota mínima-*.

### ***La fase de elegibilidad***

La figura 4 muestra el flujo de la primera etapa del proceso: la “elegibilidad”.

Toda persona costarricense con licenciatura en derecho e incorporada en el Colegio de Abogados, puede participar en los concursos para ingresar a cualquier materia o puesto de Judicatura.

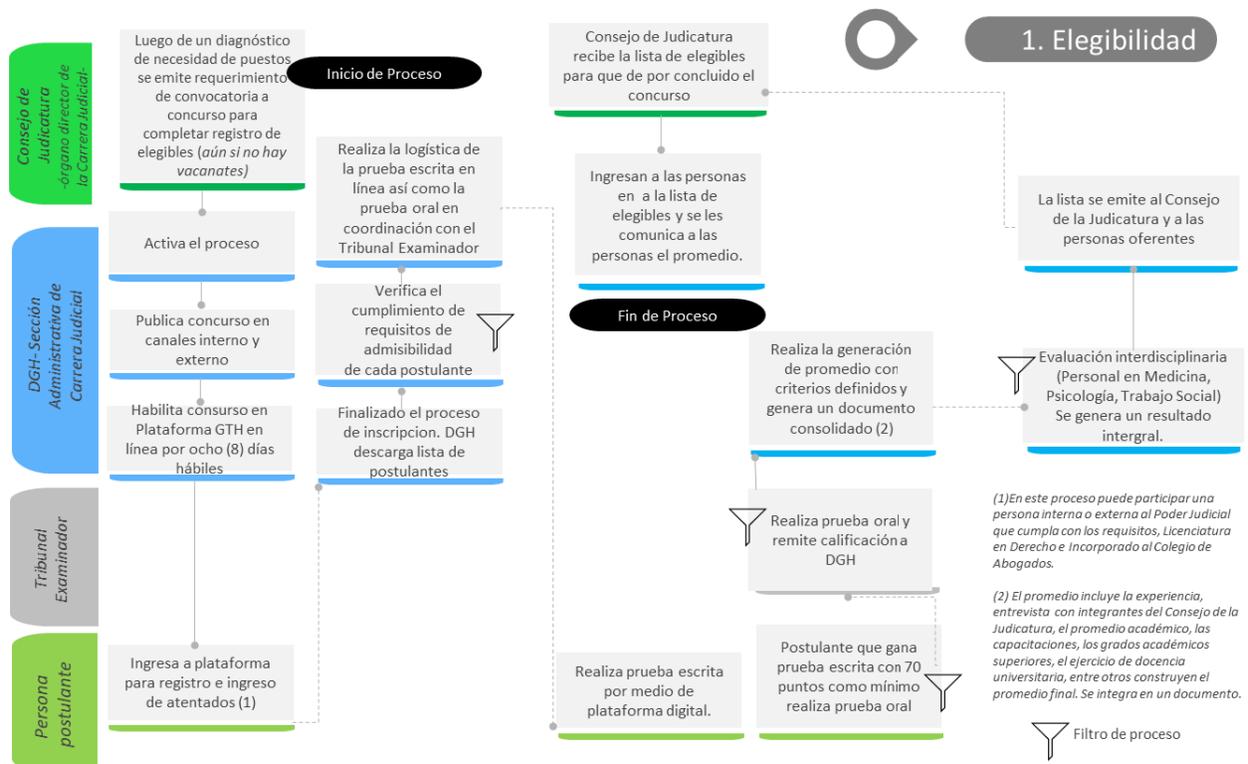
Intervienen las partes detalladas anteriormente (Consejo de Judicatura, Corte Plena, Tribunal Examinador y Sección Administrativa, adicional a la persona postulante- que se expresan con un color diferente en el diagrama).

El proceso de elegibilidad se activa desde el Consejo de Judicatura y es ejecutado por la Sección Administrativa como ente técnico que coordina y documenta la correcta implementación.

Una serie de filtros y pruebas recorren el proceso desde los criterios de admisibilidad, los exámenes técnicos escritos y orales, pruebas médicas y psicológicas (estas se analizarán en el tema de mejores prácticas de talento y además se detalla en el anexo 1).

Previamente se han documentado puntos de especial atención para esta fase del proceso; en el *Informe Estado de la Justicia* (PEN 2017), así como análisis realizados por la Sección Administrativa, se registra la relativamente baja participación en estos concursos y los bajos porcentajes de aprobación logrados por los postulantes. Estos dos elementos que confluyen en la apertura del ciclo tienen implicaciones importantes en el número y calidad académica de quienes visibilizan como opción la carrera en la Judicatura y la capacidad de atracción de candidatos por parte del Poder Judicial.

Figura 4  
Etapa: Elegibilidad. Dotación de Jueces y Juezas. CARRERA JUDICIAL



Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley y Reglamento de Carrera Judicial y entrevistas a la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial.

### La fase de conformación de la terna

La conformación de la terna, fase dos del proceso, se activa para nombramientos en períodos mayores de tres meses. Las designaciones menores a ese período están desconcentradas de este flujo, esto genera una fuerte fragmentación de la visión del talento.

La Sección Administrativa es la responsable de la preparación de la terna partiendo específicamente de las mejores notas y el interés de las personas con esas calificaciones de participar en la plaza a designar.

En esta fase se activa como último paso antes de remitirla a la Secretaría General de la Corte, una investigación de antecedentes, causas y procesos penales y fiscales que se registran en el expediente del candidato.

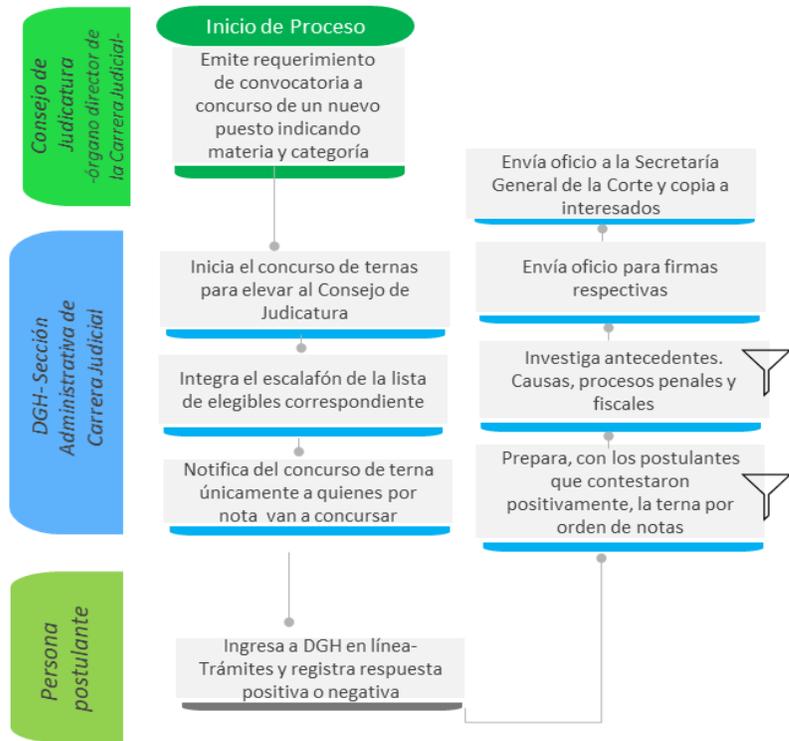
En este punto la persona candidata sabe que su nombre será remitido para designación.

Figura 5

Etapa: Terna. Dotación de Jueces y Juezas. CARRERA JUDICIAL

Los concursos de terna son para nombramientos en períodos mayores a tres meses o en propiedad.

Los promedios que se utilizan para la terna son los aprobados por el Consejo de la Judicatura en la fecha que se inicia la Consulta.



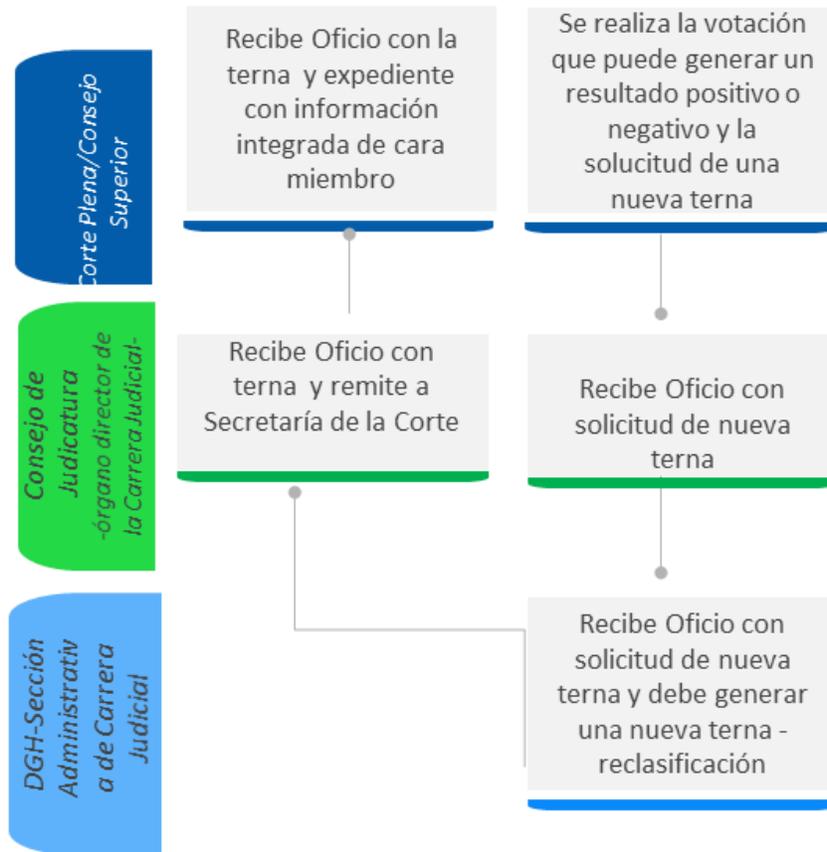
Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley y Reglamento de Carrera Judicial y entrevistas a la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial.

### La fase de designación

El proceso cierra en la fase de designación, en la cual, recibida la terna, el peso de nombramiento se centra en un 100% en la Corte Plena (designa a Jueces y Juezas 4 y 5) o el Consejo Superior (designa Jueces y Juezas 1,2,3), bajo votación de sus miembros.

Figura 6

Etapa: Designación. Dotación de Jueces y Juezas. CARRERA JUDICIAL



Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley y Reglamento de Carrera Judicial y entrevistas a la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial.

Desde un análisis integral, las primeras dos fases del proceso de reclutamiento y su vínculo con la promoción entre categorías, revelan el uso de instrumentos técnicos operacionalmente aceptados, entre ellos, pruebas psicométricas, entrevistas, verificación de referencias y pruebas médicas.

Desde el análisis funcional de la gestión del talento, este conjunto de herramientas y acciones consolida un proceso seguro y válido, no obstante, como se analizará en el apartado de mejores prácticas de talento y su vinculación con la Carrera Judicial se identifican importantes oportunidades para robustecer este proceso y en adición la independencia judicial.

## **1.5 Factores adicionales a la terna que influyen en la votación en la Corte Plena y el Consejo Superior**

### **Dictamen**

*Estabilidad del concursante, conocimiento previo del postulante y ausencia de causas abiertas son elementos que movilizan el voto en Corte Plena y Consejo Superior más allá de la nota meritocrática, un llamado al análisis de la transparencia.*

---

Fundamentada en una exploración cualitativa los motivos que tienen un mayor peso que la nota generada por el proceso técnico y que influye en la votación final de Magistrados y Magistradas, se direccionan a la estabilidad de la persona postulante en sus puestos previos, el conocimiento que se tenga de la persona como “buen juez o jueza” o “buen alumno o alumna”, así como la ausencia de causas abiertas.

Dado el conocimiento dentro de la Judicatura de estos factores, se reconoce como práctica el envío de correos electrónicos por parte de quienes conforman la terna hacia los Magistrados y Magistradas, como el objetivo de “hacerse visibles” o registrar que algunas causas administrativas del pasado están cerradas.

Esto evidencia un flujo de intercambio entre postulantes y quienes finalmente con su voto realizan una designación, lo que afecta directamente la independencia.

---

Una vez recorrido el proceso técnico y los elementos que constituyen la llegada de una terna, es preciso analizar los factores que influyen para que la Corte Plena o el Consejo Superior realicen un nombramiento en el seno de sus sesiones y diferente al criterio de mejor nota como referencia meritocrática.

Esta incógnita se busca despejar, partiendo de las únicas fuentes disponibles, entrevistas a los Magistrados y Magistradas complementada con la revisión de una muestra de actas que registran procesos de nombramiento.

Debe reforzarse, como limitante en esta investigación, que las actas no registran información sobre los factores adicionales. Al considerarse el acta como el documento oficial y público para la ciudadanía, se determina una falta de transparencia tácita del nombramiento y uno de los factores que limita la idoneidad del proceso.

Partiendo de las entrevistas uno a uno como única fuente de información disponible, se identifican los elementos centrales:

El primero es la identificación del registro de sanciones, causas administrativas o **no recomendación** por parte del grupo interdisciplinario.

La Sección Administrativa de la Carrera Judicial refiere que para el período en investigación (2016-2020) no se tiene registro del número de casos de ternas que se envían con una “no recomendación”, pero que efectivamente es un elemento que influye y recientemente se está incorporando el dato en los registros de la Sección, que derivaría una mayor precisión en el análisis futuro sobre el peso relativo de este factor en la decisión final.

Esta no recomendación, se centra en el análisis de causas abiertas o elementos que figuran en el estudio socio laboral realizado por la Sección Administrativa. En el que se rastrea y valora antecedentes de tipo judicial, policial y administrativo disciplinario. Si el postulante tiene una causa abierta esta se notifica en el expediente, que se incluye como parte de la documentación emitida. Adicionalmente otro punto para la no recomendación es un perfil con amplia brecha competencial contra el puesto requerido. Es importante registrar que elementos psicológicos o médicos identificados se incluyen como observación y no como no recomendación.

Partiendo de las entrevistas realizadas esta *no recomendación*, es uno de los elementos que prioritariamente revisan y por tanto dedican tiempo, los Magistrados y Magistradas en el proceso de análisis.

La segunda causa es la trayectoria de **estabilidad** de las personas candidatas en los nombramientos previos. De forma básica si no muestra una alta rotación entre materias, juzgados o puestos. De esta forma, el que la persona concursante muestra una rotación alta no es un factor que contribuya positivamente en la votación.

Este factor es un punto de alta complejidad si se considera que los elementos psico sociales y de seguridad del segmento judicial o zona y el clima organizacional generan una importante rotación en la Judicatura, según se registra en las mismas actas del Poder Judicial. (Ver por ej. Corte Plena N° 056 – 2018, referida a la declaratoria de renuncia de un Juez categoría 4 por elementos psicosociales importantes) De esa forma, los mismos factores de entorno de la Judicatura afectarían la designación de una persona postulante.

Finalmente, el elemento de mayor incidencia en la independencia se tipifica como **“conocimiento previo de las personas de la terna”** sea en el ámbito profesional o académico. Se identifican adicionalmente en algunas actas que se remiten comunicaciones formales indicando condiciones de cuidado (personas menores de edad o dependientes) bajo las cuales se solicita consideración en el nombramiento pese a no ser la primera nota de la terna *“porque tengo dos hijos menores de edad...que son cuidados por sus abuelos paternos” (Acta No.047-2020)*. En este caso se remite una consideración en atención a la plaza que tiene vinculación geográfica con el sitio de cuidado.

Este conocimiento, tiene para los Magistrados y Magistrados un peso más fuerte que la calificación registrada. En una de las entrevistas se indica:

*El aumento en el número de personas de la judicatura y la carga de labores hace imposible tener un conocimiento profundo de cada candidato, como se lograba en el pasado...este conocimiento del postulante como “buen alumno” o “buen juez” apoyaba las votaciones, hoy es imposible y la pandemia lo ha complicado aún más... pero es importante volver a tener ese conocimiento.*

Desde este comentario se deriva que más allá de un informe técnico generado por diversas pruebas de conocimiento, psicológicas y de competencias, el peso en la Corte Plena y el Consejo se registraría por el conocimiento previo que se tenga de la persona postulante, unido a la falta de registro o transparencia en los elementos que inclinan el voto revela una falta de idoneidad en el proceso al vincularlo con la independencia.

Adicionalmente, se expresa, que las personas postulantes conocen el peso de este factor de “conocimiento previo”, por lo que se ha constituido una práctica común, el que las personas que aceptan su ingreso a la terna, realicen envío de correos de notificación a los magistrados sobre el nombramiento, de esta forma, según refieren los entrevistados, dan a conocer sus logros o al menos ser visibles y en algunas ocasiones utilizan también este intercambio de correos para notificar que algunas de las causas administrativas que tenían abiertas al momento están cerradas.

Existe entonces un tráfico de correos durante el proceso de nombramientos entre las personas nombradas en terna y los Magistrados y Magistradas que implicaría una clara alerta de afectación a la independencia Judicial.

Como elemento adicional para comprender los criterios que movilizan el voto de Magistrados y Magistradas se procedió a revisar una muestra de actas, con un análisis detallado en el Acta de Corte Plena N° 052 – 2019 por el número de designaciones efectuadas (en esta acta se registran 22 nombramientos). En esta exploración, se ubica como protocolario la consignación de un conjunto de elementos vinculados con procesos abiertos, así como reglamentaciones asociadas a la designación, lo que coincide con lo indicado en las entrevistas. Los datos que se consignan son, en detalle:

- Datos de la inspección judicial del Sistema de Gestión de cada uno de los aspirantes.
- Sistema de imputados área penal y Sistema de Consulta en Línea de cada uno de los aspirantes.
- Unidad de inspección Fiscal - Ministerio Público, se incluyen los datos de cada uno de los aspirantes.
- El tratamiento de nombramientos de interinos está sujeto a que finalicen, si regresa el titular del puesto o bien si la plaza queda vacante, por lo tanto, al cambiar la condición se deberá de realizarse un nuevo concurso.

- La conformidad con lo establecido en el artículo 34 del Estatuto de Servicio Judicial, incisos a) y c) los nombramientos que se realicen en plazas vacantes quedarán sujetos a que tanto la persona nombrada como la persona que se sustituye, cumpla con el período de prueba establecido.
- De acuerdo con el artículo 34 del Reglamento de Carrera Judicial, las personas que resulten nombradas en propiedad por primera vez en la Judicatura deberán aprobar el Subprograma de Nivelación General Básica impartido por la Escuela Judicial como parte de la valoración del período de prueba.
- Se expresa que se adjunta detalle de la experiencia y estudios.

Partiendo de lo observado no se revelan análisis adicionales o motivos por los cuales se define a un postulante de terna, tenga o no la mejor nota, por el contrario, parece existir poca o nula evidencia del análisis de elementos de mérito o deliberación en atención a la información del proceso técnico presentado por la Sección Administrativa. En el Apartado correspondiente del documento se amplía este punto indicando mejores prácticas vinculadas.

## **Dictamen central del tema uno**

En atención a los cinco dictámenes ubicados a lo largo del tema y en alineamiento con el objetivo de investigación, se deriva que el flujo que acompaña la designación de un Juez o Jueza en el país, realizados por la Corte Plena (Grado II) y el Consejo Superior (Grado I), presenta oportunidades en su idoneidad, controles y transparencia. Siendo estas oportunidades de diferente magnitud, en suma, se identifica:

1. Replantear las partes intervinientes en el diseño y ejecución del proceso de reclutamiento y promoción, buscando un nivel saludable de desagregación de los diferentes actores que confluyen en la Corte y, por tanto, dotando de mayor empoderamiento y peso final, al flujo técnico efectuado por la Judicatura, especialmente en la Sección Administrativa. En esta Sección, confluyen instrumentos y profesionales técnicos en gestión humana, que pueden robustecer el proceso y asegurar una mayor independencia.
2. Asegurar una mayor cuota y dinamismo en la participación de expertos reconocidos y ciudadanía en el proceso de reclutamiento y promoción, aumentado su visibilidad y voz en la designación, en aras de evolucionar a un modelo de diversidad de opinión y transparencia.
3. Analizar el peso final de la designación centrada en la Corte, en atención a dos puntos medulares que confluyen en garantizar un proceso idóneo y transparente: El tiempo que

estos órganos pueden dedicar en medio de otros puntos de su agenda a un análisis sólido y completo de la información suministrada por la Sección Administrativa, considerando el alto incremento en las designaciones que alcanzaron 336 por año en el período investigado y el aumento en el promedio de asuntos en actas que llega a 84 asuntos. El segundo, el otorgamiento de criterio técnico que complemente la votación.

4. Profundizar en los elementos que movilizan la votación más allá de los aspectos técnicos y formales entregados por la Sección Administrativa, que se registran en este documento, y establecer acciones que prevengan y limiten una posible influencia en el criterio de la Corte Plena o el Consejo Superior y por tanto una grave afectación a la independencia.
5. Existe un conjunto de oportunidades en las fases técnicas que serán exploradas en el Tema 4: Mejores prácticas de talento y carrera judicial como factor medular de independencia.

## **Tema 2. Indicadores de efectividad, eficiencia y transparencia de los procesos de nombramientos**

Una vez recorrido el proceso y sus actores, se analizará en este apartado, el resultado de su gestión, expresada en los indicadores de efectividad, eficiencia y transparencia, este último en expresión cualitativa.

Dos factores iniciales activan el análisis, el primero la alta dinámica de solicitud de designaciones en el período analizado, llegando a incrementos de más de 100% entre años específicos, el segundo la mecánica de movimiento interna, que partiendo solo del traslado a otros cargos refleja un 53,8% para Grado II y un 34,2% para Grado I.

Estos saltos de las personas de la Judicatura entre puestos, juzgados y materias, que inciden en interrupciones en la dinámica de la Jurisprudencia, deben analizarse integralmente considerando, además, la cantidad de plazas interinas que, en el caso de puestos Grado I, agrupan el 45% de las posiciones (*el concepto de plaza interina debe entenderse como una condición de la posición y no de la persona, de esta forma, un Juez con propiedad en el puesto 1, puede optar por una plaza interina en un puesto 2*).

Derivan estos dos elementos en un señalamiento palmario al principio de estabilidad, documentando entre los Principios básicos de la ONU (principio12). La estabilidad y seguridad en el cargo permiten a las personas funcionarias de la Judicatura moldear y fortalecer la independencia e idoneidad en sus actividades.

Según el Relator Especial de la ONU sobre la independencia de jueces y abogados, "los nombramientos de jueces por períodos cortos debilitan la judicatura y afectan su independencia

y su desarrollo profesional" (ONU 2009). Esto estrictamente alineado a la dinámica en el movimiento entre plazas, materias y la cantidad de plazas interinas de Grado I.

El total de nombramientos solicitados para el período total 2016-2020, se cubrió en un 78% para el Grado II, porcentaje que se considera, en este análisis, un indicador de efectividad. De esta forma, un 22%, cerca de un cuartil de las designaciones necesarias para la administración de Justicia no se lograron efectuar, principalmente por no llegar al número de votos necesario (mayoría) o por no cumplimiento de la terna entregada, debido a personas que se retiran del concurso.

Al analizar la métrica de eficiencia en los nombramientos realizados, o número de días necesarios para llenar una plaza, se ubica en 96 días para el Grado II y en 51 días para el Grado I.

Es importante indicar que las métricas de eficiencia en todos los casos se contabilizan desde la solicitud de la terna, debido a que la lista de elegibilidad es un proceso transversal que responde a tiempos separados.

Términos considerados en el análisis y su definición:

**Indicador de Efectividad:** *Porcentaje de plazas nombradas del total de plazas remitidas.*

**Indicador de Eficiencia o duración en cubrir la plaza solicitada:** *Número de días necesarios para realizar el nombramiento en la plaza solicitada. Se considera el proceso a partir de la solicitud de la terna, esto porque el proceso de elegibilidad es una fase atemporal. No alcanza esta métrica la planificación o elementos de elegibilidad.*

## **2.1 Aumento en número de nombramientos, indicadores de efectividad y eficiencia presentan brecha**

### **Dictamen**

*Alta rotación y posiciones interinas en los jueces y juezas Grado I, tanto como la rotación en Grado II sugieren inestabilidad en los puestos designados.*

---

En el quinquenio se registra un 53,8% de puestos en Jueces y Juezas Grado I que rotan de posición, del total de posiciones nombradas el 45% son para plazas interinas. En el Grado II la rotación a otros puestos disminuye y se sitúa en 34,2%.

---

Al analizar la tendencia de nombramientos solicitados durante el período en estudio, 2016-2021, se evidencia un importante dinamismo, con incrementos de ternas elevadas a la Corte Plena y el Consejo Superior que superan el 100% entre períodos (por ejemplo, de 42 nombramientos solicitados para Juez o Jueza 4 y 5 en el 2018 se asciende a 84 en el 2019).

La efectividad en las designaciones (*indicador reflejado como porcentaje de plazas nombradas del total de plazas remitidas*) para los Jueces y Juezas 4 y 5 alcanzó un 78%.

Al examinar la eficiencia (*indicador reflejado como el número de días para cubrir una plaza a partir de la solicitud de la terna, excluyendo la fase de elegibilidad*) se identifica una diferencia de 44 días adicionales entre los nombramientos de Jueces y Juezas 4 y 5 (96 días) y los Jueces y Juezas 1,2,3 (51) días.

La eficiencia en la asignación de plazas es un indicador con alta variabilidad y es usual analizarlo por sector. En general, según estadísticas de firmas de reclutamiento locales e internacionales, las cifras medias se ubican entre 30 y 60 días. Fuentes especializadas refieren 38 días como tiempo promedio para cubrir una plaza en su ciclo completo (Jobvite, 2020; SHRM,2018).

El seguimiento de estos indicadores asegura el fortalecimiento en la administración de justicia, permiten analizar y tomar acciones en la calidad, eficacia y eficiencia del flujo de dotación. Al respecto una investigación de la firma McKinsey (2018), identificó un nexo importante entre una asignación del talento ágil y la mejora en el desempeño organizacional. Siendo la capacidad para atraer y colocar el talento correcto, el segundo en importancia de los predictores de desempeño, logrando una probabilidad de desempeño 1,4 veces mayor entre las empresas que logran agilidad en este proceso.

De esta forma, desde una perspectiva técnica o especializada en talento, la latencia en designaciones, la complejidad de ubicar talento que se identifica en la investigación, impacta el adecuado proceso de reclutamiento con afectación directa en el desempeño adecuado de las instancias judiciales en sus actividades fundamentales. La inestabilidad e incertidumbre de esos procesos de larga espera podrían erosionar la independencia.

Las tendencias de dotación, buscando la madurez y efectividad de este proceso, señalan como práctica idónea el traslado del embudo de exclusión al proceso relacional, y a la atención de un flujo saludable de talento (*Schneider, 2020*), en el cual, más que tareas que respondan a una solicitud específica de contratación, se transforman en procesos relacionales donde la huella de experiencia de los candidatos se rastrea y se incorpora en futuros puestos, de esta forma se materializa la llamada "*huella de desempeño*" en la promoción y se vincula con la meritocracia demostrada en el puesto previo.

En este punto, el proceso de elegibilidad y ternas podrían simular un flujo más que un embudo, dado que existe una misma base de personal de la judicatura que se mueve en diferentes puestos, no obstante, no se evidencia una designación por huella de desempeño o experiencia

puesto, dado que no existen indicadores de esta naturaleza al designar. En su lugar, el ascenso horizontal o promoción se vincula específicamente con concursos puntuales para cada posición, en los cuales entre el 70% y 75% de la calificación responde a las pruebas técnicas, escrita y oral.

Adicionalmente, es fundamental referir que un sistema de dotación planificado y proactivo no tiene un fin exclusivo en la cobertura de puestos demandados en el corto plazo sino en la capacidad de cubrir necesidades futuras; en este punto, el análisis sobre la expectativa de las nuevas generaciones en su inclinación de carrera y sus percepciones sobre la Judicatura resultan un insumo de alto valor en la construcción de estrategias de atracción de talento.

Los datos específicos reflejados en el período de análisis y por grado de posición de detallan en los siguientes subapartados.

### **2.1.1 Posiciones de grado II (Jueces y Juezas 4 y 5): Plazas solicitadas y métricas de designaciones**

#### **Dictamen**

*Existe una alta complejidad para el nombramiento de Jueces y Juezas 4 y 5 que deriva en posiciones no cubiertas, zonas con una alta rotación y elevado número de solicitudes de nuevas ternas lo que deriva en incertidumbre en nombramientos e impacta la independencia judicial.*

---

En el quinquenio, en un 39% de los procesos para nombrar un Juez Grado II (4 y 5) fue necesario solicitar una nueva terna para lograr la designación. Para este mismo período no se logró llenar el 22% de las plazas, siendo el 2020 un año crítico, con una cobertura de cerca de la mitad de las plazas, 57%. La materia penal se identifica con la más baja cobertura. Esta es una alerta de alta inestabilidad para las personas que participan en los concursos y el juzgado que requiere la posición.

---

Los datos de los años 2018, 2019 y 2020, muestran que el número de designaciones incrementó en cerca de 120%, pasando de 42 nombramientos en el año 2018 a 92 en el año 2020 (gráfico 3). Los fuertes movimientos en solicitud de designación se generan, según la entrevista con la Sección Administrativa, principalmente por las Reformas Jurisdiccionales (Penal, Contencioso Administrativo y Laboral) realizadas en el período investigado y registradas ampliamente en el *Tercer Informe del Estado de la Justicia*, indicando que el 68,1% de las nuevas competencias que agregó el Congreso al Poder Judicial, en ese período, están dirigidas

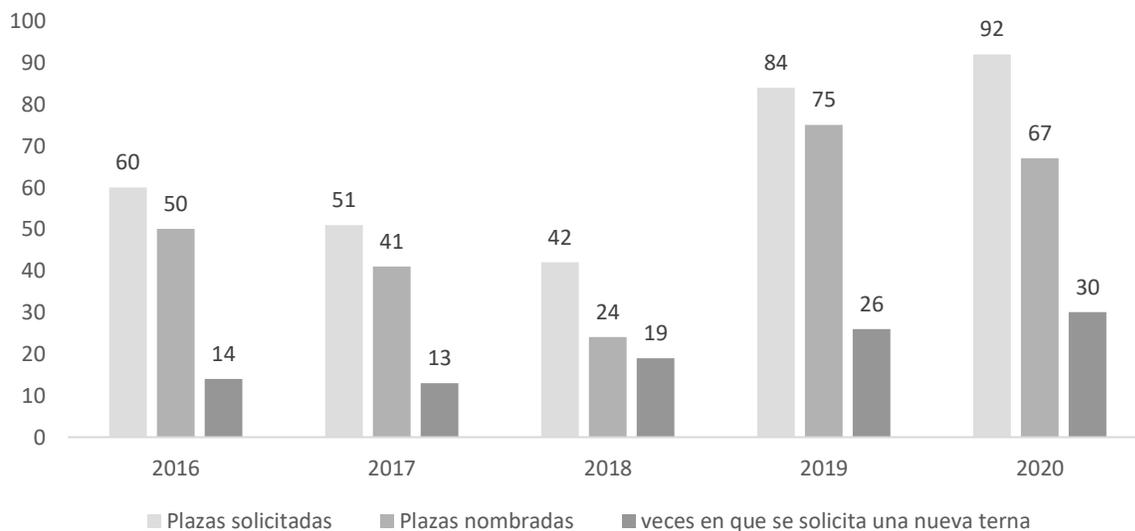
al ámbito jurisdiccional (salas, tribunales y juzgados) (PEN, 2020). Adicionalmente y partiendo de los motivos de designación, también se concentra de forma complementaria, en una mecánica interna de cambio de puestos, representando este factor un 34,2% de movimientos.

Como se evidencia en el mismo gráfico, la efectividad de nombramientos, o diferencia entre plazas solicitadas y designaciones realizadas, revela variantes importantes, siendo el año 2018 el de mayor complejidad. En este año, de las 42 ternas entregadas para nombramiento únicamente se designaron 24 posiciones, logrando un 57% de cobertura, por tanto, en un 43% de plazas solicitadas no se llegó a un nombramiento positivo. No se cuenta con información disponible para el análisis de la baja en efectividad, según datos cualitativos de la Sección Administrativa podría deberse a que las personas registradas en la terna desisten del concurso, que al unirlo con la complejidad en materia penal podría fortalecer la hipótesis.

El quinquenio completo, 2016- 2020, revela una efectividad de cobertura de nombramiento del 78%, generada por las 257 plazas nombradas del total de 329 solicitadas. Dejando una deuda de 22% de nombramientos.

**Gráfico 3**

**Eficacia de nombramientos de plazas de Jueces y Juezas 4 y 5 por año. 2016-2020**



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

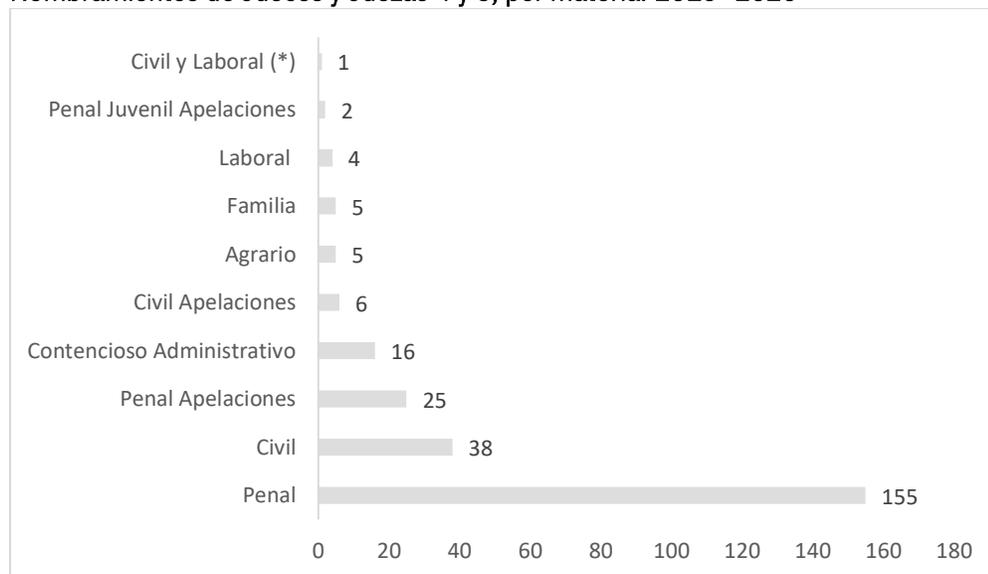
Un elemento adicional que evidencia la complejidad de los nombramientos es la necesidad de nuevas ternas para lograr la designación; en el 2020 para 30 de los 67 casos (45%) fue necesario solicitar una lista adicional de candidatos (terna) para permitir una votación que resultara en una plaza cubierta, adicionalmente la eficiencia promedio para llenar esta plaza se situó en 122 días, la más baja del quinquenio.

Se refleja, en suma, un mayor tiempo dedicado para el proceso y una alta inestabilidad para las personas que participan en los concursos y el juzgado que requiere la plaza. En esta inestabilidad convergen diferentes factores, desde la misma necesidad de crecimiento de las personas de la Judicatura, hasta elementos vinculados con requerimientos personales (movilidad geográfica) e incluso propios de la dinámica de clima laboral. Factores que deben analizarse para generar acciones propositivas que permitan una mayor estabilidad.

Al analizar el nombramiento por materia, el 60% de los realizados durante el quinquenio en estudio, se concentra en la materia penal (155 designaciones), seguido por la materia civil (38 designaciones), lo que coincide con el tema de reformas jurisdiccionales y cambios de puesto indicado previamente (ver gráfico 4). Este tema se ampliará en el análisis del cuadro 4, motivos de designación.

#### Gráfico 4

Nombramientos de Jueces y Juezas 4 y 5, por materia. 2016- 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

Los días promedio para el nombramiento de Jueces y Juezas de categorías 4 y 5 en el quinquenio 2016- 2020 se sitúa en **95,6** días. Al analizar por año la designación de plazas con mayor eficiencia estuvo en el año 2016 con un registro de 78 días.

**Cuadro 3**

**Eficiencia en nombramiento: número de días para designar una plaza. Jueces y Juezas Grado II- a partir de la solicitud de la terna. 2016-2020**

Año	Cantidad de plazas nombradas 4 y 5	Días promedio	Máximo	Mínimo
2016	50	78	329	4
2017	41	93	179	29
2018	24	100	259	18
2019	75	85	315	18
2020	67	122	403	19

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

***Motivos de designación y concentración en movimientos plazas 4 y 5***

Durante el quinquenio bajo estudio se identifica un 7% de designación por renuncia (cuadro 4) en la Judicatura en los niveles 4 y 5, concentrada en el Juez o Jueza 4 en un 94% de los casos, registrándose solamente un caso en Juez o Jueza 5.

La totalidad de renunciaciones identificadas se concentran en la materia penal (un 50% en Tribunales de Guanacaste, Zona Sur, Atlántico y Puntarenas, un 33% en Tribunales de Cartago, Heredia y Alajuela y un 17% específicamente en el Tribunal Penal del III Circuito Judicial de San José, sede Suroeste).

Es importante notar que la tasa de dimisión general o renuncia en el quinquenio fue bastante consistente y baja, de 2 a 3 casos, con excepción del 2019, en donde aumenta a 9 el número de renunciaciones. No se cuenta con información para el análisis de las causas de aumento durante esos años.

**Cuadro 4**

**Motivos para la solicitud de un nombramiento- Jueces y Juezas Grado II. 2016-2020**

Año	Pasó a otro cargo	Jubilación	Prepuestado anual	Renuncia	No indica	Revocado	Permiso goce de salario	Supernum	Vacante	Total General
2016	14	16	14	2		1		3		50
2017	18	12	6	2		1	2			41
2018	3	13	6	2						24
2019	30	16	7	9	8	4	1			75
2020	23	11	28	3			1		1	67
<b>Total general</b>	<b>88</b>	<b>68</b>	<b>61</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>257</b>
Porcentaje del total de causas	34,2%	26,5%	23,7%	7,0%	3,1%	2,3%	1,6%	1,2%	0,4%	100%

Nota: El PEN consignó los motivos disponibles y bajo la terminología registrada en la información suministrada por el Poder Judicial. Estos motivos deben ser sujetos de un mayor análisis y nomenclaturas definidas para derivar mejores conclusiones en futuras investigaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

El **34,2%** de las solicitudes de nombramiento llegan a la Corte Plena, por traslados entre puestos, esto posiciona la mecánica interna o rotación entre plazas, materias o circuitos como el mayor generador de flujo de designación.

Por otro lado, existe una designación por presupuesto de diferentes años que alcanza un 23,7% al categorizar los motivos, este porcentaje específico revela las posiciones creadas en el quinquenio.

Al sumar las personas pensionadas, que alcanza un 26,5%, se encontraría en estos tres motivos, cambio de puesto, plaza por presupuesto y jubilación el 84,4% de los movimientos de la Judicatura en el Grado II (puestos 4 y 5). En suma, generan un ecosistema donde la planificación de talento es bastante estable por lo que la latencia en designaciones podría no derivarse de mejoras exclusivas en el flujo de reclutamiento sino en los elementos previamente indicados del entorno que agudizan la necesidad cambios en plaza y a su vez generan complejidad en la designación (*elementos psico laborales, clima, condiciones de seguridad, interés de profesionales por la judicatura, entre otros*).

Dentro del período de investigación que cubre cinco años, 22% de los Jueces y Juezas registraron entre 2 a 4 movimientos internos, situándose como casos de máxima rotación interna, un 6% de los Jueces y Juezas que se movilizaron entre 4 y 3 veces. Estas cifras se intensificaron en los últimos 2 años, 2019y 2020 (cuadro 5).

Esta frecuencia y concentración de movimientos en pocas personas funcionarias debe ser analizada en, al menos, dos implicaciones para la independencia judicial, que reviste alto interés para el foco de investigación, primero la importante inestabilidad del nombramiento y segundo

la fuerte concentración de designaciones frecuentes en pocas personas. Estos factores unidos al hallazgo de la baja selección por mejor nota oscurecen el análisis, dejando sin elementos que permitan, ubicar con transparencia idoneidad del proceso de designación final.

En un análisis a profundidad de las personas de la judicatura, nombradas con alta recurrencia, nuevamente se identifica que la mejor nota no es el motivo principal de las votaciones positivas.

Es en este ápice de convergencia de hallazgos donde la nebulosa se intensifica y la independencia se desdibuja. No existe información pública registrada o solicitada como parte de la investigación que permita entender la concentración de movimientos no justificados por la mejor nota, punto ciego en un proceso que debe ser regido por meritocracia.

#### Cuadro 5

Frecuencia de nombramientos para una misma persona de la Judicatura. Jueces y Juezas Grado II. 2016-2020. Número de Jueces y Juezas participantes en la movilidad/designación:200

Nombramientos para una misma persona	Cantidad de casos según el número de nombramientos	Porcentaje
4 veces	3	2%
3 veces	8	4%
2 veces	32	16%
1 vez	157	79%
		100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

#### ***Materia Penal, foco de complejidad***

Al analizar la complejidad por materia, surge un foco de atención en la materia penal. Tres factores explican este hallazgo, el primero la dificultad para realizar una designación (es la materia que necesita más reemplazo de ternas, llegando hasta seis ternas para lograr una designación), la segunda la concentración total de las renunciaciones del período en esta materia y finalmente la alta movilidad, cerca del 80% de las rotaciones entre puestos del total registrado.

La movilidad ubicada se traduce en una alerta de inestabilidad en las posiciones y poca permanencia de las personas en sus tribunales, esto podría deberse a múltiples razones adicionales a la necesidad de promoción, tales como condiciones de las zonas, clima organizacional, factores psico-sociales, entre otros, que impactaría de forma importante, siendo causas efectivas de rotación, la independencia judicial.

### **2.1.2 Posiciones de Grado I (1, 2, 3): Plazas solicitadas y designaciones**

#### **Dictamen**

*Existe una alta movilidad interna, saltos entre puestos y materias que incrementan el número de designaciones en medio de sesiones de Consejo Superior que superan los 83 temas tratados, lo que podría limitar un adecuado análisis de designación.*

---

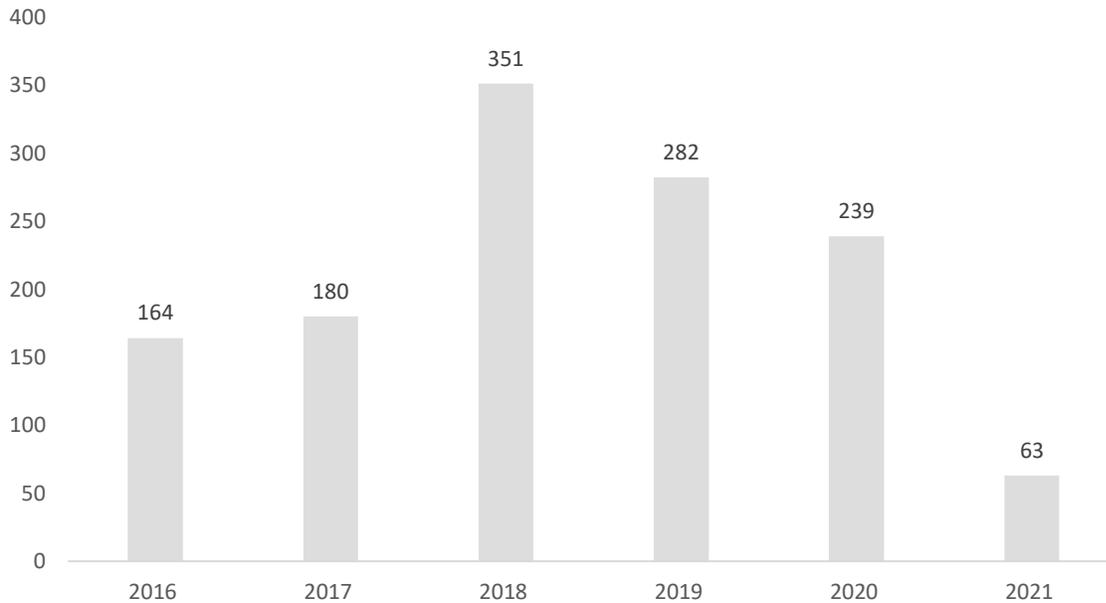
En este apartado se analizarán los elementos vinculados a puestos de Grado I. Las causas y vinculaciones con la independencia judicial tienen las mismas justificaciones ubicadas en grado II. Se ampliará o detallará en casos especiales o nuevos hallazgos.

---

Se muestra, para Jueces y Juezas Grado I una variación importante en el número de designaciones realizadas por el Consejo Superior para el período analizado. Se ubica un salto de 180 a 351 nombramientos del año 2017 al 2018, esto generó un incremento del 98%. Posteriormente, para los años 2019 y 2020 se registran cifras superiores a los 239 casos (gráfico 5). Ante la consulta a la Sección Administrativa no se ubican elementos específicos más allá de las Reformas Jurisdiccionales citadas previamente en el análisis de Jueces y Juezas Grado II.

Esta movilidad interna en la Judicatura implica un esfuerzo y tiempo importante para las diferentes partes que intervienen en el proceso de reclutamiento y promoción, centradas en este caso en el Consejo Superior, considerando las implicaciones de agenda y el número de casos citados en el tema 1, donde estos nombramientos compiten en una agenda de sesión con 83,6 asuntos en promedio.

Gráfico 5  
Nombramientos de Jueces y Juezas 1-2-3. 2016-2021<sup>1</sup>



<sup>1</sup>La fecha de cierre para el año 2021 es el 31 de mayo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

La eficiencia, reflejada en los días promedio para el nombramiento de una plaza de categorías 1,2,3 en el quinquenio 2016- 2020 se sitúa en **51** días (cuadro 6). Al analizar por año la designación de plazas más eficiente estuvo en el 2018 con 42 días y la de mayor duración se ubica en el 2019 con **129** días. No se contabiliza el 2021 al no ser un año completo.

Cuadro 6

Eficiencia en nombramiento, número de días para designar una plaza. Jueces y Juezas Grado I. 2016-2021

Plazas nombradas 1, 2, 3 /Año	Días promedio	Máximo	Mínimo
2016	56	412	5
2017	51	135	20
2018	42	353	21
2019	129	244	27
2020	63	320	1
2021	39	91	2
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>561</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial. El año 2021 tiene un período de 5 meses con corte al 31 de mayo.

Durante el quinquenio bajo análisis se identifica un **13,8% de renuncia** en la Judicatura en los niveles 1,2,3. Esta proporción de dimisión se concentra en el Juez 3 (51%) principalmente de la materia penal, así como el Juez de primer ingreso o Juez 1 (38%).

El **53,8%** de las solicitudes de nombramiento llegan al Consejo Superior, por traslados, esto posiciona la dinámica interna entre plazas, materias o circuitos como el mayor generador de flujo de designación (cuadro 8). A esta categoría, se le unen nombramientos por permisos e incapacidades que solicitan los Jueces y Juezas, alcanzando cerca de un **60%** los nombramientos por movimiento propio de los Jueces y Juezas en ejercicio.

Como se registra en el cuadro 7, un 13% de los Jueces y Juezas rotaron más de 4 veces en el período investigado, en tanto un 87% rotó entre 1 a 3 veces. Estos datos sugieren desde las perspectivas de promoción y de estabilidad en el puesto un desequilibrio en designaciones que podría tener incidencia en la independencia judicial.

**Cuadro 7**

**Cantidad de nombramientos por Juez y Jueza Grado I**

Número de Jueces y Juezas participantes en la movilidad/designación: 641	Cantidad de casos según el número de nombramientos	Porcentaje
Nombramientos		
9 veces	1	0,16%
8 veces	2	0,31%
7 veces	1	0,16%
6 veces	12	1,87%
5 veces	20	3,12%
4 veces	46	7,18%
3 veces	81	12,64%
2 veces	183	28,55%
1 vez	295	46,02%
		100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

**Cuadro 8**

**Motivos para la solicitud de un nombramiento- Jueces y Juezas Grado I. 2016-2021**

Año	Traslado otro cargo	Renuncia	No identificado	Jubilación	Presupuestario	Permiso	Permiso	Reforma			Cesantía	Suspensión	Total general		
						(goce salario)	(sin goce salario)	Otros	Procesal	Fallecimiento				Revocatoria	
2016	82	17	12	14	1	18	13	2	2		2	1		164	
2017	77	34	28	12	2	15	4	1	3		1	1	1	180	
2018	185	48	26	22	59		6	3			1	1		351	
2019	167	35	38	24	10	4	7	5		1		2		293	
2020	131	37	26	11	4	6	6	3	1	8	1		2	236	
2021	53	8				2	1		5					69	
<b>Total general</b>	<b>695</b>	<b>179</b>	<b>130</b>	<b>83</b>	<b>76</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1293</b>
<b>Peso relativo</b>	<b>53,8%</b>	<b>13,8%</b>	<b>10,1%</b>	<b>6,4%</b>	<b>5,9%</b>	<b>3,5%</b>	<b>2,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,1%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup>El año 2021 comprende datos del 1 de enero al 31 de mayo.

<sup>2</sup>El PEN consignó los motivos disponibles y bajo la terminología registrada en la información suministrada por el Poder Judicial. Estos motivos deben ser sujetos de un mayor análisis y nomenclaturas definidas para derivar mejores conclusiones en futuras investigaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

**2.1.3 Puestos y zonas que acentúan la latencia en designaciones, jueces y juezas 4 y 5**

De especial atención analizar las zonas donde se acentúa la mayor latencia en designaciones, situado como foco de posible afectación a la independencia derivado de inestabilidad en Juzgados e incertidumbre para las personas postulantes.

Del total de concursos analizados para el nombramiento de plazas de Juez 4 y 5, se descubren que para **73 plazas** de las 257 (28%) con resultado positivo (designación), se requirieron dos o más ternas para lograr un resultado.

De esas 73 plazas, 14 plazas requirieron cuatro o más ternas, o incluso se registra como plaza no cubierta en el año, al no lograr designar un ocupante.

El cuadro 9 refleja los segmentos judiciales que registran las seis plazas con el mayor número de ternas solicitadas a lo largo del período investigado, la totalidad pertenecen a la materia penal y en tres de ellas, no se logra designar un Juez o Jueza en esa posición durante todo el quinquenio.

**Cuadro 9**

**Segmentos Judiciales en los que se registraron las seis plazas con el mayor número de ternas solicitadas para designar un ocupante. Plazas de Grado II. Período 2016-2021**

<b>Segmento Judicial</b>	<b>Circuito Judicial</b>
Tribunal de Heredia, sede Sarapiquí	NI
Tribunal del I Circuito Judicial de la Zona Atlántica	I Circuito Judicial de la Zona Atlántica
Tribunal del II Circuito Judicial de Guanacaste, sede Santa Cruz	II Circuito Judicial de Guanacaste, sede Santa Cruz
Tribunal Penal del I Circuito Judicial de San José	I Circuito Judicial de San José
Tribunal Penal del II Circuito Judicial de San José	II Circuito Judicial de San José
Tribunal Penal del III Circuito Judicial de San José, sede Suroeste	III Circuito Judicial de San José, Sede Suroeste

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

Al profundizar en las plazas con mayor latencia en su designación, se identifica una clara concentración en Tribunales y Materias específicas. El cuadro 10 muestra los 6 puestos con mayor número de designaciones y por tanto rotación de la figura.

Esta inestabilidad en la permanencia en el cargo en un Tribunal podría generar interrupciones en el manejo administrativo y en la ejecución de la justicia, a su vez, genera una dinámica de rotación interna que podría no contribuir a la solidez de la persona funcionaria.

De estas 36 plazas solicitadas y reflejadas en el cuadro 10 únicamente un 28% (10 plazas) fueron finalmente nombradas a lo largo del período.

Para ejemplificar el análisis, se puede observar el caso del Tribunal del I Circuito Judicial de la Zona Atlántica, número 4 del cuadro 10 y la plaza vinculada número 369922. A lo largo del período investigado, se elevó una terna por año y en ninguno de estos casos se registra una designación. Para otras plazas por ejemplo la 372032 con un número de 6 solicitudes de termina en el quinquenio, solamente en dos de las plazas remitidas se logró una designación, una en el 2018 y una en el 2020.

**Cuadro 10**

**Tribunales que concentran el mayor número de solicitudes de nombramiento para una misma plaza. 2016-2020**

Tribunal	Número de Plaza y Materia	2016	2017	2018	2019	2020
	372062	Ordinaria	Ordinaria	Ordinaria	No se registra solicitud de plaza	Plaza Vacante
1. Tribunal I Circuito Judicial de la Zona Atlántica	Materia Penal		Ordinaria			Plaza Vacante
	96561		Pasa a otro cargo	Pasa a otro cargo	Renuncia ( <i>nombramiento</i> )	Pasa a otro Cargo ( <i>nombramiento</i> )
2. Tribunal del II Circuito Judicial de Guanacaste, sede Santa Cruz	Materia Penal				Renuncia	
	42985	Jubilación ( <i>nombramiento</i> )	Pasa a otro cargo ( <i>nombramiento</i> )	Pasa a otro cargo ( <i>nombramiento</i> )	Pasa a otro cargo ( <i>nombramiento</i> )	Pasa a otro Cargo ( <i>nombramiento</i> )
3. Tribunal Penal del I Circuito Judicial de San José	Materia Penal	Pasa a otro cargo ( <i>nombramiento</i> )				
	369922	Renuncia	Renuncia	Renuncia	Renuncia	Renuncia
4. Tribunal I Circuito Judicial de la Zona Atlántica	Materia Penal					Renuncia
	372032	Ordinaria	Ordinaria	Ordinaria ( <i>nombramiento</i> )	Pasó a otro cargo	Pasó a otro cargo ( <i>nombramiento</i> )
5. Tribunal de Puntarenas	Materia Penal				Pasó a otro cargo	
	372062	Ordinaria	Ordinaria	Ordinaria	No se solicita	Plaza Vacante
6. Tribunal I Circuito Judicial de la Zona Atlántica	Materia Penal					Plaza Vacante

Nota: El cuadro resume el número de veces por año que se solicita la misma plaza en el tribunal especificado y la razón de la solicitud de nombramiento de esa plaza, así como el resultado positivo o nombramiento cuando esté se realizó.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

El significativo movimiento y el alto porcentaje de renuncia y paso a otros cargos en estas zonas y sus causas, podría verse reflejado en el caso que registra el acta de Corte Plena N° 056 – 2018, referida a la declaratoria de renuncia de un Juez categoría 4.

*“... Lo anterior por cuanto mi persona, a causa de situaciones personales, laborales y de otra índole, mientras laboré en el Ministerio Público de la zona Atlántica...se dio una afectación real a mi salud física y mental, he tomado la decisión que informo a este estimable Tribunal...” (Artículo X)*

La independencia judicial presenta una fuente importante de fortalecimiento presente y futuro, en el análisis continuo de las condiciones laborales integrales de la Judicatura y la identificación de elementos que contribuyan a la estabilidad, bienestar y productividad, siendo estos principios básicos de independencia señalados por la ONU.

Adicionalmente, el bienestar integral, mental y físico, es uno de los elementos que más contribuyen en la construcción de una sólida imagen de la Judicatura como buen empleador y ancla de atracción del mejor talento y muy especialmente en las nuevas generaciones.

En este marco, de rotaciones en plazas específicas, se ubican una serie de oportunidades que podrían disminuir la inestabilidad, entre ellas la disponibilidad tecnológica y el entorno virtual, sugiere un importante espacio de aprovechamiento digital en la Judicatura.

El trabajo alterno entre la presencialidad y la virtualidad, por ejemplo, debe ser analizada desde la normativa, los procesos, las capacidades ciudadanas y de los administradores de justicia, en un proceso de cambio que permita analizar los beneficios e impactos de esta modalidad.

La regionalización en las listas y designación de Jueces y Juezas en atención a la geografía y sus necesidades de equilibrio familiar, laboral y personal, entre ellas los roles de cuidado, maternidad, por ejemplo, también es un punto para observar según varias de las personas entrevistadas del Poder Judicial.

Se establece como una oportunidad la localización de listas de elegibilidad en atención a las necesidades socio laborales, buscando medidas para lograr la estabilidad territorial y reducir la movilidad que impacta muchas de las necesidades de saltos en plaza en la Judicatura.

En esta línea es recomendable analizar el modelo de referencia en España ubicado en el tema 4, en el apartado de diversidad.

Finalmente se presenta un resumen de los indicadores analizados en el Tema 2.

**Cuadro 11**  
**Indicadores de reclutamiento y selección. 2016-2021**

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (i)
<b>GRADO II (4 y 5)</b>						
Número de plazas solicitadas	60	51	42	84	92	
Efectividad <sup>1</sup>	83%	80%	57%	89%	73%	
Eficiencia <sup>2</sup>	78	93	100	85	122	
Porcentaje de plazas solicitadas por traslados internos	28%	44%	13%	40%	34%	
Porcentaje de plazas solicitadas por renuncia	4%	5%	8%	12%	4%	
<b>GRADO I (1,2,3)</b>						
Número de plazas designadas	164	180	351	293	236	69i
Eficiencia <sup>2</sup>	56	51	42	129	63	39
Porcentaje de plazas solicitadas por traslados	50%	43%	53%	57%	56%	75%
Porcentaje de plazas solicitadas por renuncia	10%	19%	14%	12%	16%	12%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

<sup>i</sup>Cifras parciales al 31 de mayo 2021.

<sup>1</sup>Porcentaje de ternas con nombramiento positivo del total de ternas enviadas.

<sup>2</sup>Número de días necesarios para realizar el nombramiento en la plaza solicitada

**Indicador cualitativo débil de transparencia fundamentado en:**

Limitada información pública para derivar el entendimiento de los nombramientos, con especial atención las personas designadas sin registrar la mejor nota, parámetro de meritocracia central. Las actas únicamente refieren el número de votos por cada participante.

Ausencia de información sistematizada, datos limpios, parametrizados y automatizados para derivar análisis y generar un monitoreo ágil de transparencia e idoneidad del proceso, que permita además identificar oportunamente posibles casos que no cumplan con los criterios de idoneidad.

El levantamiento de los datos que fundamentan esta investigación requirió el análisis y registro de información desde cada una de las actas de la Corte Plena y el Consejo Superior. Las actas no incluyen categorías prediseñadas lo que afecta la claridad de los elementos clave, por ejemplo, el motivo de designación. Adicionalmente, información medular entre ella, registro de notas, puntajes por experiencia y otros criterios de selección no fue posible considerarlos debido a la ausencia de un repositorio que facilite la extracción oportuna y clara.

Estos elementos limitaron de manera importante la investigación realizada. Esta barrera implica por definición, una ausencia de transparencia en el proceso y la imposibilidad, desde el Informe Estado de la Justicia de entregar análisis completo a la ciudadanía.

Desde el foco central de esta investigación no se muestra un grado alto de transparencia en el proceso lo que afecta la idoneidad final de la designación en Corte Plena y el Consejo Superior, generando un impacto en la independencia judicial.

### **Dictamen central del tema dos**

Con base en los dictámenes y hallazgos del tema dos se realiza este dictamen general. Esencialmente se concluye que existe una debilidad importante en los instrumentos y procesos utilizados en los nombramientos realizados por la Corte Plena y el Consejo Superior. La efectividad, eficiencia y transparencia son indicadores que muestran brechas importantes que comprometen tanto el desempeño de los juzgados, el crecimiento de los Jueces y Juezas y, fundamentalmente, la independencia en la Judicatura.

- Gestionar la inestabilidad o transitoriedad, registrada en los nombramientos y reconvertirla en un proceso sólido de Carrera Judicial, donde en sinergia persona y Judicatura, se fortalezcan y con ello se garantice la independencia. En este sentido, el *paso a otros cargos o rotación interna*, motivo primario de las designaciones que se dinamizaron en los últimos años, con saltos entre materias y juzgados, se traduce en un riesgo clave para el adecuado desempeño. La incertidumbre de un potencial nombramiento y la presión misma por la necesidad de movilización, generan un ecosistema de inestabilidad laboral, tanto como en la administración de justicia y por tanto de independencia e idoneidad.
- Analizar la rotación de puestos por traslados entre materias y puestos que tiene un factor detonante en la movilidad territorial y el equilibrio trabajo-persona- familia. En esta línea, la regionalización de las listas de elegibilidad y la conformación de ternas con orientación geográfica es un método a explorar para disminuir la mecánica de saltos y períodos cortos de permanencia de los Jueces y Juezas en sus Juzgados, así como desarrollar el arraigo territorial.

- Aplicar diálogos de talento. Aunado al punto 2 y bajo el enfoque de bucle en un proceso planificado de reclutamiento, es oportuno la realización de estudios enfocados en prácticas de amplio reconocimiento como, por ejemplo, los diálogos *de entendimiento y estratificación estratégica del talento*, que realiza un levantamiento de preferencia de zonas, materias y datos socio demográficos, entre la gama de preferencias, que faciliten y sean predictores de designaciones más efectivas y estables.
- Incrementar el aprovechamiento digital. En la misma línea de movilidad regional, bajo el impulso digital y la disponibilidad tecnológica es fundamental analizar las opciones de aprovechamiento de la tecnología: virtualización, flexibilidad y teletrabajo se identifican como modalidades duales que permiten el balance personal, familiar laboral, impulsando la disminución de la rotación, brindado mayor estabilidad a las personas de la judicatura y con esto fortaleciendo la independencia judicial. El Poder Judicial avanzó en procesos virtuales durante la Pandemia<sup>2</sup> y puede sostener y ampliar estos espacios y métodos.
- Aplicación de estudios laborales. Es necesario focalizar esfuerzos y estudios psico laborales y de clima organizacional en las zonas donde se genera la mayor latencia e incluso la no designación de plazas. Esta situación ubicada en la investigación impacta la independencia desde varios ángulos, uno en la administración del Juzgado ante una rotación del liderazgo y otra en el impacto a la calidad y continuidad de los juicios y tutela efectiva de los derechos. En adición unir a estos estudios lo indicado en el punto 3.
- Rediseñar procesos. Enfocado en la gestión de la última fase del proceso: designación, al analizar el tiempo que dedica el Consejo Superior y la Corte Plena a estos nombramientos, se observa un claro indicio de oportunidad tanto en dedicación, efectividad, eficiencia y transparencia. Los nombramientos reflejan ser un bucle (movimientos dentro de una base de Jueces y Juezas en ejercicio) más que un embudo clásico de reclutamiento, por lo que una huella de desempeño y rendimiento formalmente constituida debería consolidarse como eje de designación técnico más que un punto que carece del espacio adecuado y que compite con más de 84 asuntos en la agenda de sesiones de estos órganos.
- Impulsar y observar cuidadosamente la correcta implementación del modelo de desempeño, que se encuentra hoy en pruebas. Este modelo incorpora elementos que la misma Ley demanda y que el proceso de reclutamiento vigente carece: rendimiento en el puesto, calidad y servicio. Estos criterios son herramientas idóneas que deben priorizarse

---

<sup>2</sup> Ver para ampliación: Poder Judicial. 2021. Informe de labores del Poder Judicial 2020. Capítulo 1 Desafíos de la Justicia en Tiempos de pandemia: innovación, tecnología y adaptación.

como base sólida y con peso sustantivo en la designación final, son bases para la idoneidad, meritocracia y transparencia del proceso.

- Fortalecer la transparencia del proceso. El mismo Poder Judicial reconoce en su Informe de Labores, 2020 que la independencia judicial es débil, requiere un reconocimiento normativo y socio cultural bien definido. En este sentido los datos adecuadamente clasificados, limpios y de fácil acceso sobre nombramientos pueden ser un monitor por excelencia de transparencia y un generador de información, que hoy no está habilitado. Los principales rubros que se consignan para determinar la lista de elegibles (notas, experiencia, etc.) no se registran en repositorios que permitan su análisis y trazabilidad (las limitaciones de este informe son un reflejo de este punto) y las causas de justificación de voto no están registradas.
- En adición al punto 8 y como tema de prioritaria importancia, es fundamental que las bases de datos permitan la trazabilidad y alertas en un proceso de cumplimiento normado, sobre todo al identificar, en esta investigación, alguna concentración de Jueces y Juezas que consistentemente fueron designados en tres o cuatro plazas durante el periodo sin registrar la mejor nota en la totalidad o en algunos de las ternas en las que fueron remitidos y sin información clara o normada oficialmente, sobre los motivos adicionales que mediaron.

### **Tema 3. Otros puestos nombrados por la Corte Plena: Designaciones que incrementa concentración de poder y demora en procesos de alta criticidad para la independencia judicial**

#### ***Dictamen***

*Puestos críticos para garantizar la administración de justicia e independencia judicial presentan latencia en los nombramientos en medio de agendas con demora en Comisión de Nombramientos.*

---

El informe de laborales 2020 de la Comisión de Nombramientos, reconoce textualmente que la pandemia y la competencia por tiempos de la Dirección de Gestión de Talento Humano, generó demora en nombramientos clave con la Dirección de Defensa Pública entre otros puestos de alta importancia, con las implicaciones de la ausencia de estos nombramientos para la independencia Judicial.

---

En el período 2016-2021 la Corte Plena ejecutó 200 designaciones para puestos diferentes a la Judicatura.

Los nombramientos, se dividen en dos grandes categorías, aquellos donde interviene la Comisión de Nombramiento, en el que confluyen 10 segmentos judiciales, todos alcanzados por la Ley Orgánica del Poder Judicial (Capítulo único, Artículo 59- Protocolo de Nombramiento de la Corte Suprema de Justicia) y los que son remitidos directamente a Corte Plena para su designación.

Los remitidos directamente a Corte Plena, por su naturaleza y procedimiento de elección, se centran las *Comisiones permanentes, especiales y temporales, Jueces y Juezas de casación y de los 4 tribunales colegiados*.

Del total de plazas, 34 forman parte de los puestos alcanzados por la Comisión de Nombramientos, un órgano que nace de la Corte Suprema y está conformado por cinco Magistrados.

Según el Informe de Labores 2020 de la Comisión de nombramientos, la tarea esencial del órgano consiste en impulsar y vigilar los procesos de elección de cargos que son competencia de Corte Plena, en estrecha colaboración con Gestión Humana, así como aportar datos objetivos y de calidad, que le permitan a Corte Plena tomar una decisión informada.

En ese mismo informe de labores se denota un proceso de reclutamiento y selección con latencia, consignado que...”*se efectuó un proceso de los procesos de nombramiento pendientes. Debido a lo numeroso de los mismos, y la programación realizada en 2019 se dispuso a priorizarlos de acuerdo con su urgencia y grado de dificultad*” (Comisión de Nombramientos, 2020).

Dentro de estos puestos priorizados y con latencia reconocida, figuran posiciones clave para la adecuada administración de justicia e independencia judicial. Por su especial criticidad se registra la Dirección de la Defensa Pública, director o directora de Gestión Humana, director Jurídico y directora de Planificación, de igual manera integrantes Suplentes del Consejo Superior.

El informe señala que la falta de efectividad en el nombramiento se vinculó especialmente con la emergencia nacional por la pandemia generada por el virus del SARS-CoVS-2, que limitó las reuniones de la Comisión y las convocatorias a entrevistas de los postulantes. Otro de los elementos citados como barrera es la competencia de Recursos y tiempo de la Dirección de Gestión Humana que atiende igualmente todos los concursos del Poder Judicial.

Esta es una clara implicación a la independencia judicial, generando ausencia de puestos clave en la administración de justicia e inestabilidad en los órganos que requieren la plaza para su funcionamiento. Los nombramientos interinos levantan una alerta de autonomía.

El total de posiciones en las que interviene regularmente la Comisión de Nombramiento se ubican en el recuadro 1.

---

#### **Recuadro 1**

#### **Puestos competencia de la Corte Suprema de Justicia en los que interviene la Comisión de Nombramientos**

- Integrantes del Consejo Superior del Poder Judicial (representante de las personas funcionarias administradoras de justicia y representante de las personas funcionarias que no administran justicia).
- Integrante del Consejo Superior en representación de la población litigante.
- Integrante del Consejo Superior representante de las personas trabajadoras, cuya nómina se confecciona según las recomendaciones de los gremios. (\*)
- Magistrados o magistradas titulares y suplentes del Tribunal Supremo de Elecciones.
- Los inspectores o inspectoras generales del Tribunal de la Inspección Judicial.
- El fiscal general o la fiscalía general de la República.
- El director o directora y el subdirector o subdirectora del Organismo de Investigación Judicial.
- El director o directora y subdirector o subdirectora de la Defensa Pública.
- El auditor o auditora, y el subauditor o subauditora internos.
- El director o directora y el subdirector o subdirectora de la Dirección Jurídica.
- El director o directora de la Dirección de Gestión Humana.
- Las personas integrantes de la Junta Administradora del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial (titulares y suplentes) cuya elección corresponde a la Corte Plena (\*).

<sup>i</sup> Según sesión de Corte Plena N°36-2019 de 26 de agosto de 2019, artículo XVII. Modificación al Protocolo de Nombramientos a cargo de la Corte Suprema de Justicia, que modifica y amplía la circular N°239-15 de la Secretaría General de la Corte, en relación con el procedimiento al que deberán ajustarse las personas oferentes de puestos que sean competencia de la Corte Suprema de Justicia.

Fuente: Informe de Labores de la Comisión de Nombramiento 2020. Poder Judicial.

---

Adicionalmente se indica que se incluye “Cualquier otro que la ley establezca y que la Corte disponga que sea de responsabilidad de la Comisión de Nombramientos, así como las personas suplentes de los cargos que por ley así corresponda” (*Poder Judicial, 2020. Informe de Labores de la Comisión de Nombramientos*).

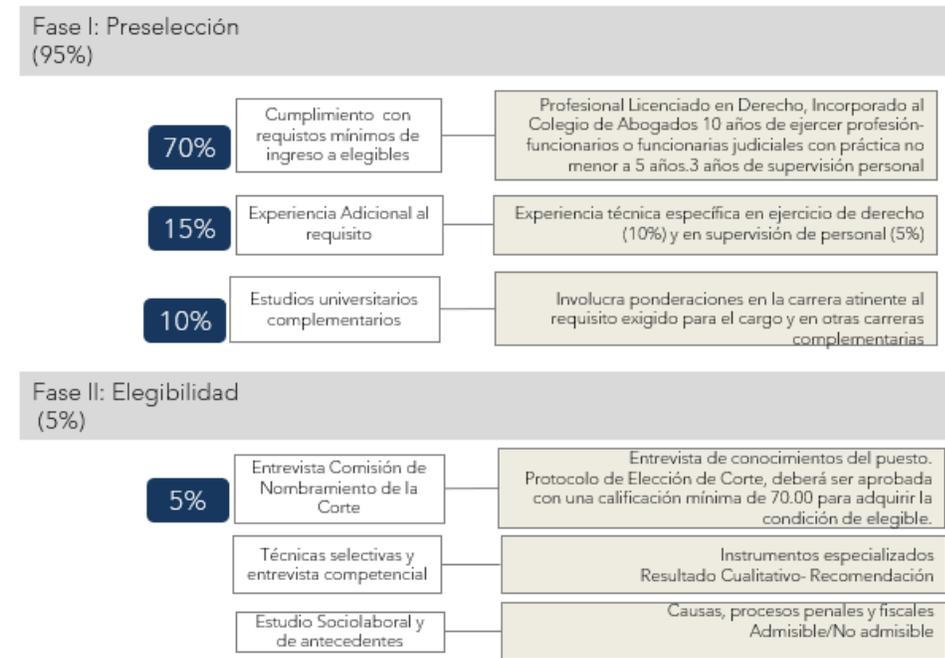
En general, los instrumentos y puntajes de las posiciones en las que interviene la Comisión de Nombramiento se expresan en la figura 7 y se definen en dos fases, la preselección con un valor del 95% y la Fase II o Elegibilidad con un 5% que recae en la Comisión de Nombramiento.

La figura 7 se basa en el puesto en nombramiento a la fecha de cierre de esta investigación, del Fiscal- Fiscalía de la República, no obstante, es homólogo de puestos en los que interviene la Comisión de Nombramiento en su designación.

Se incluyen en la figura los filtros en el flujo de dotación, herramientas y valoración.

Figura 7

Ejemplo del escalafón de otros puestos designados por Corte Plena



Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley de Carrera Judicial y entrevistas a la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial.

Como se evidencia a diferencia de los Jueces y Juezas, no existen pruebas de conocimiento, el mayor puntaje se deriva de instrumentos vinculados con los requisitos de ingreso, grado académico, estar incorporado al Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica, así como antigüedad en el puesto y años específicos en supervisión de personal.

Dado que la admisibilidad tiene un 70% y que los que ingresan a concurso tendrán esa base, la experiencia y estudios adicionales, así como el 5% que queda bajo criterio de la Comisión de Nombramientos, que se debe recordar que está conformada por cinco magistrados y magistradas, serán clave en la calificación. Posteriormente será la Corte Plena quién tenga el 100% del peso en la designación, incluso de la Fiscal o Fiscala de la República.

La entrevista de la Comisión no cuenta con una estructura definida o al menos no se identifica formalmente la estructura.

## Nuevos requisitos aumentan independencia

### Dictamen

*Se han incorporado requisitos especiales vinculados con parentesco y conflictos de interés que fortalecen la independencia judicial, pero los requisitos de mérito técnico o métricas de desempeño no robustecen la selección.*

---

Se descubren que los nuevos procesos de cargos que transitan por la Comisión de Nombramientos se fortalecieron con requisitos vinculados a parentesco y conflictos de interés, desde la óptica de cumplimiento, se fortalece la independencia Judicial. De igual forma, el proceso es transparente en su divulgación y conocimiento ciudadano de las personas postulantes, pero aún existe un reto en la referencia de mayores datos sobre los puntajes en sus diferentes rubros. Los datos recopilados en pruebas de competencias no son públicos debido al carácter especializado y confidencial.

---

En el caso del concurso de fiscal o fiscalía general de la República, se incluyeron elementos que persiguen aumentar el grado de independencia judicial, así como un proceso transparente desde la perspectiva de publicación del puesto, las bases y flujo de selección, así como la visibilidad ciudadana de los postulantes y su currículo, por medio de su página web que se registra como actualizada diariamente<sup>3</sup>.

Como elementos adicionales para garantizar idoneidad e independencia, el perfil de la posición, publicado en el sitio del Poder Judicial, solicita como requisito de elegibilidad, el no tener parentesco de consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado inclusive con un miembro de la Corte Suprema de Justicia.

Adicionalmente se pide completar formularios vinculantes con conflictos de interés, en línea con prácticas de cumplimiento y riesgo.

- Declaración jurada 1 CN-06-2021 Fiscal-a- General sobre conflictos de interés
- Declaración jurada 2 CN-06-2021 Fiscal-a-General- sobre parentesco
- Declaración Jurada Curso Teórico-Práctico para Portación de Armas

---

<sup>3</sup> Para ingresar a esta información, es posible mediante la Página Web del Poder Judicial. <https://ghreclutamientoyseleccion.poder-judicial.go.cr/index.php/concurso-de-fiscal-y-fiscalia-de-la-republica>. Recuperado 09.2021

**DOCUMENTO: DECLARACIÓN DE COMPROMISO DE INTERESES PRIVADOS Y CUMPLIMIENTO DE LA REGULACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS DEL PODER JUDICIAL**

(1) La “Regulación para la prevención, identificación y gestión adecuada de los conflictos de interés en el Poder Judicial” (en adelante, la Regulación de conflictos de interés), fue aprobada por Corte Plena en sesión N°14-19, del **1° de abril de 2019, artículo XIII.**

(4) Que en garantía del deber de probidad y conforme a los artículos 6, 7, 8 y 9 de la Regulación de los conflictos de interés, la persona funcionaria judicial o aspirante, debe comportarse con integridad en todo momento; siendo por ello la primera responsable de vigilar y organizar sus intereses privados de forma que no afecten el ejercicio de sus deberes públicos; y por esto, está obligada a revelar o informar de manera formal, oficiosa y oportuna, sobre aquellos intereses privados que pudieren ser potencialmente generadores de una situación de conflicto de interés.

**DOCUMENTO: DECLARACIÓN DE PARENTESCO**

(1) La “Regulación para la prevención, identificación y gestión adecuada de los conflictos de interés en el Poder Judicial” (en adelante, la Regulación de conflictos de interés), fue aprobada por Corte Plena en sesión N°14-19, del 1° de abril de 2019, artículo XIII.

Primero. Que NO ( ) SÍ ( ) tengo, relación conyugal, de convivencia o de parentesco de hecho o de derecho hasta el tercer grado de consanguinidad o afinidad, con alguna persona funcionaria judicial.

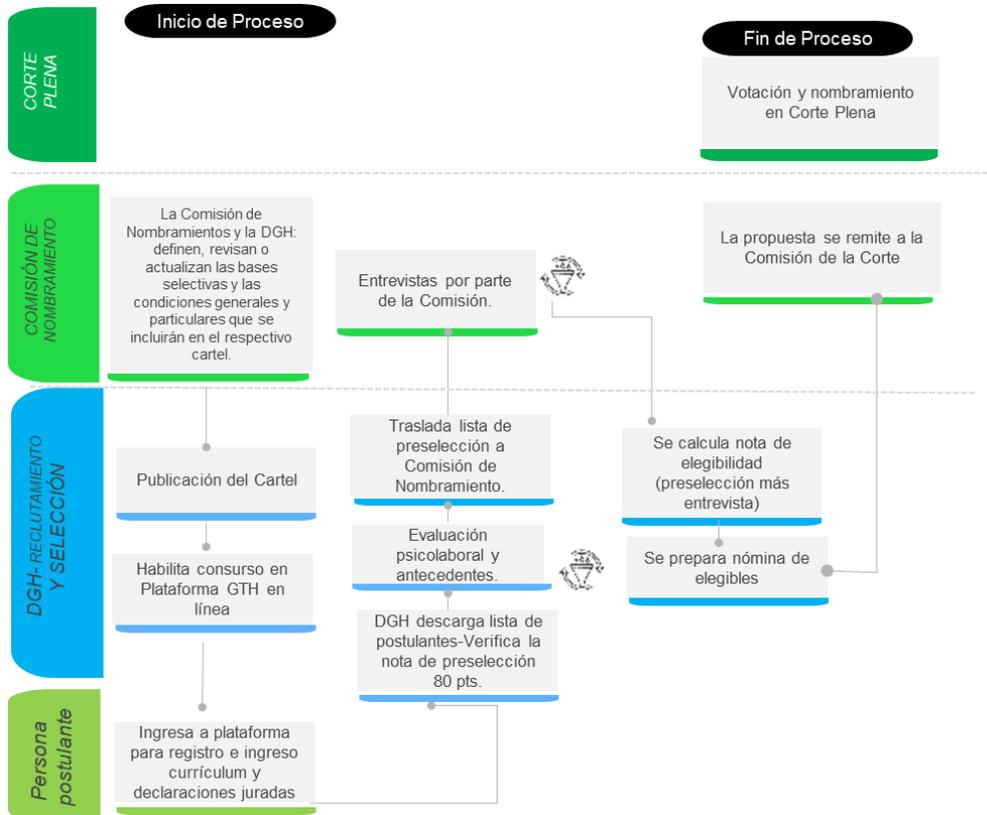
Segundo. Que NO ( ) SÍ ( ) tengo, relación conyugal, de convivencia o de parentesco de hecho o de derecho hasta el tercer grado de consanguinidad o afinidad, con alguna persona abogada que ejerza liberalmente la profesión y/o litigue en materia Penal.

Cuarto. Que en mi calidad de abogado/a litigante, en caso de ser nombrado/a en el cargo para el que participo, ( ) SÍ ( ) NO estoy dispuesto/a a renunciar a los procesos que en este momento estoy dirigiendo, toda vez que a partir de ese momento contaría con un impedimento legal para el ejercicio de la profesión en el ámbito privado, así como en cualquier otra institución pública, y recibiría una compensación salarial por dicha prohibición.

La figura 8 recorre el flujo de dotación de puestos, tomando como modelo el proceso de fiscal o fiscalía general de la República. El concurso inicia con el ingreso de los documentos de admisibilidad en línea y se presenta el primer filtro con un puntaje de aceptación del 80%, posteriormente se aplicarán pruebas psicosociales y de antecedentes como segundo filtro y se concluirá con la entrevista por la Comisión y la remisión del listado a la Corte Plena.

Figura 8

Flujo detallado de proceso de dotación del fiscal o fiscalía general de la República



Nota: En la figura se identifica con un color diferente cada una de las partes involucradas y las tareas ejecutadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley de Carrera Judicial y entrevistas a la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial. Recuperado de: <https://ghreclutamientoyseleccion.poder-judicial.go.cr/index.php/concurso-de-fiscal-y-fiscalia-de-la-republica>

## Tema 4. La carrera judicial a la luz de las mejores prácticas en la gestión de talento humano

En este apartado se analizará propositivamente la Carrera Judicial en contraste con las tendencias y mejores prácticas de gestión de talento. Considerando como premisa básica que será el talento, estable, idóneo y competente una base insustituible para el fortalecimiento de

la justicia y la independencia judicial. En esencia, el desarrollo del talento y el fortalecimiento de la independencia tiene en común un factor esencial y virtuosamente complementario: su proceso de actualización y mejora debe ser permanente.

En sus subapartados se analizarán los elementos fundamentales de la Carrera Profesional, la Gestión del Talento de la Judicatura y la Diversidad como pilar de independencia judicial.

Los nuevos escenarios sociales requieren un talento humano fortalecido, la incertidumbre, volatilidad y complejidad que caracterizan el entramado social en la actualidad impacta directamente el ámbito jurídico y la práctica judicial, en dos líneas conexas: emerge un ecosistema de nuevos desafíos representados en nuevas figuras de crimen, así como modalidades y herramientas-virtualidad, oralidad-, por ejemplo, que, en consecuencia, demandan una reconversión, fortalecimiento y actualización sistemática de capacidades de quienes imparten justicia.

Esta necesidad de moldear nuevas capacidades en el talento de la judicatura es ampliamente documenta, *“Además, es ahora bastante evidente que las cualificaciones profesionales necesarias actualmente para el debido ejercicio de la función judicial **van mucho más allá de los conocimientos jurídicos básicos y las capacidades de interpretación jurídica** que en su momento fueron suficientes” (ONU, 2017).*

En este marco, una gestión del talento humano innovadora, robustecida y alineada a las mejores prácticas se consolida como una plataforma obligatoria para entregar los mejores candidatos producto de la identificación por mérito y capacidad y, en consecuencia, fortalecer la independencia judicial.

Indudablemente, la conexión entre talento e independencia es indisoluble, toda vez que la suma de habilidades, conocimiento y experiencia dota a los Jueces y Juezas de las capacidades para administrar idóneamente la justicia y con esto fortalecer la institucionalidad del Poder Judicial.

Por esto, el análisis de la Carrera Judicial y la gestión integral del talento de la Judicatura más allá del punto de ingreso en el reclutamiento y selección se convierte en un claro predictor de fortaleza judicial e independencia.

## 4.1 Carrera judicial desarticulada: erosión de independencia desde la gestión de talento

### Dictamen

*La Carrera Judicial presenta una brecha importante en su diseño, desde la perspectiva técnica de gestión de talento. Este vacío tiene implicación en el desarrollo y moldeamiento de competencias de las personas juzgadoras e implicaciones para la estabilidad, idoneidad e independencia judicial.*

---

La Ley de Carrera Judicial, traza la normativa base para el desarrollo profesional de quienes ejercen un puesto como Juez de la República, mediante la creación de una “Carrera Judicial”. El propósito de esta Carrera según expresa, es el logro de la idoneidad y el perfeccionamiento de justicia (Art. 66).

En esa misma línea, la Ley define al órgano denominado “Consejo de Judicatura” y recibe un conjunto de atribuciones tendientes a garantizar los procesos de talento para el nombramiento de Jueces y Juezas.

En su esencia, una carrera profesional presenta una visión progresiva en complejidad y se inserta en un proceso integral de talento. Se conceptualiza como una perspectiva en movimiento de la interacción entre el individuo, la sociedad o las organizaciones en las que trabaja (Dolan, S. L., López Cabrales, A., Valle Cabrera, R. (2014).

*Se reconoce la “carrera profesional” como una sucesión o **secuencia de cargos ocupados** por una persona a lo largo de su vida profesional. Supone un **desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados** y complejos. ...Finalmente el desarrollo de la carrera se logra cuando las organizaciones **consiguen integrar el proceso con otros programas de Recursos Humanos, como evaluación del desempeño, aprendizaje y planeación**. De esta forma, los silos de talento se abren y se integran para asegurar un proceso acompañado y estratégico al talento. (Chiavenato, 2002)*

Partiendo de la definición de Chiavenato, se genera un análisis en función de los nombramientos realizados por la Corte Plena y el Consejo Superior para determinar el ajuste de la Carrera de Judicatura y se descubren los siguientes elementos:

### **Necesidad de construcción de planes de carrera, más allá de la mejora de los criterios de idoneidad**

No se registra un proceso formal de asesoría en la **construcción del plan de carrera** para los Jueces y Juezas. Existe el denominado **Programa de Acompañamiento de la Carrera Judicial**,

enmarcado en la circular N°. 175-16 (aprobada por el Consejo Superior el 24 de octubre de 2016 (modificada en Sesión N°. 112-2020, celebrada el 19 de noviembre de 2020, artículo XXXII), referente al procedimiento para la realización del acompañamiento a las personas que obtuvieron y obtengan un resultado de “Recomendado con áreas de mejora”, para superar brechas competenciales o físicas, y que se encuentran nombradas en cargos de la Judicatura, en condición de propietarios del puesto de trabajo. (Gestión Humana, 2021) No obstante, esta figura, según su descripción, se enfoca en el fortalecimiento del perfil competencial y actualización del criterio de idoneidad, de alto valor para la Judicatura más no en una construcción de ruta amplia de carrera a medio y largo plazo que oriente el desarrollo de las personas, sobre todo aquellas que siendo de primer ingreso requieren un puente sólido de conexión con las labores particulares de la Judicatura.

No se evidencia tramos de escalamiento según complejidad: No se logra determinar una tendencia de tramos de escalamiento de niveles sistemática, sino un universo de posibilidades de traslados entre materias o circuitos, entendiendo además que cada materia tiene su propio curso de carrera. De esta forma, algunas materias presentan un escalonamiento o posibilidades de crecimiento de 5 niveles, del puesto de ingreso tipo 1 al puesto cúspide de la Judicatura tipo 5, en tanto, en otras materias los grados se reducen. Algunos ejemplos son: el Juez o Jueza de Cobro Judicial refleja únicamente el puesto nivel 1. En otro caso, aunque existe un puesto Juez 1 genérico, no todas las personas ingresan a este nivel. En suma, las rutas no son definidas ni existe, esto confirmado por el Departamento de Gestión Humana, una articulación formal, en esta línea, principalmente limitado por la Carrera abierta (un abogado podría iniciar en cualquier nivel diferente al nivel 1).

Puntualmente se identifica una rotación en casos específicos de hasta 9 veces entre materias y una imposibilidad de generar una línea de progreso que muestre tendencia o progresión sistemática. Existen 5 Jueces y Juezas que durante el período (2016-2021) progresan de Juez 4 a Juez 5 pero no ubica registro de ellos en los nombramientos de Grado I (1,2,3) en el mismo período y solamente el 17% de los Jueces y Juezas categoría 5, registran anteriormente un nombramiento en el puesto categoría 4.

En el cuadro 12, se recorre el desarrollo de “carrera” del sujeto de investigación denominado “XYZ”. Este sujeto, inicia bajo el Juez Genérico tipo1, rotando 9 veces en 6 años. Luego de hacer un cambio de plaza en la misma posición de ingreso en tres ocasiones, se identifica una transición entre más de 5 materias, sin poder visualizar, desde un enfoque de especialización su orientación de carrera a pesar de una trayectoria de 6 años en la Judicatura. De esta forma existe una alta inestabilidad y posiblemente una desconcentración en la profundidad de la materia y desarraigo en los juzgados.

Finalmente, pero en suma trascendental, es entender, desde la estructuración de cada materia, el impacto en desempeño que podrían tener los saltos entre temas para una adecuada

formación y resultados al impartir justicia. En esta línea y con el caso del cuadro 12 es necesario examinar a profundidad el fortalecimiento técnico de este sujeto en atención a una materia específica. El caso siguiente revela un ejemplo extremo en cuanto a recorridos entre materias y tipo de Juez.

#### Cuadro 12

Caso identificado “XYZ”, recorrido de un miembro de la Judicatura en el período investigado

AÑO	TIPO DE JUEZ	MATERIA
2017	Juez 1	Genérico
2017	Juez 1	Genérico
2018	Juez 1	Genérico
2018	Juez 1	Civil
2019	Juez 2	Cobro
2020	Juez 1	Familia
2020	Juez 2	Cobro
2020	Juez 3	Penal juvenil
2021	Juez 2	Cobro

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

Al revisar el escalamiento de los Jueces y Juezas 4 y 5, se descubre que únicamente un **17%** de los Jueces y Juezas nombrados como Tipo 5, registran un nombramiento en Tipo 4 dentro del período evaluado. Por tanto, o tiene un nombramiento de grado 4 previo al 2016 o ingresan a la Judicatura en esa posición o provenientes de un puesto 3 o menor. En ambos casos esta evidencia señala una ausencia de sistematicidad en el concepto de carrera.

En esta línea se registra un punto históricamente polémico, entre quienes respaldan la creación de una Carrera Judicial Cerrada y estrictamente gradual, dónde toda persona que ingrese a la Judicatura debe iniciar por el puesto más bajo de la escala, en este caso, Juez 1 y quienes sustentan que la Carrera debe ser abierta, tal y como funciona en la actualidad.

En el modelo costarricense, la persona postulante podría obtener un grado en el nivel superior de la Carrera sin transitar por los pasos iniciales o intermedios.

Los diferentes organismos vinculados con el fortalecimiento judicial debaten igualmente en este tema y realizan un balance de los beneficios e impactos de cada modelo según el contexto país. En el apartado de comparación internacional se podrán analizar los sistemas en España y Uruguay. Se esquematizan en este apartado algunos de los elementos básicos de análisis entre una Carrera Judicial: abierta, cerrada o los modelos mixtos que tienen una alta presencia en América Latina. Específicamente la ONU, señala que, en procesos abiertos, como el costarricense, es necesario “tender un puente educacional eficaz entre los conocimientos

teóricos impartidos por las facultades de derecho y los conocimientos aplicados necesarios para desempeñar funciones judiciales” (ONU, 2017).

### Cuadro 13

**Elementos básicos de análisis sobre el tipo de Carrera Judicial idónea y localización de los puntos en el esquema costarricense, que algunos tratados se clasifica como método de “selección democrática” o de “administración pública”.**

Elemento de análisis	Localización en el proceso costarricense
<p><i>Enfoque en la formación inicial y progreso gradual de moldeamiento de competencias. Planteamientos:</i></p>	<p>El ingreso a una plaza diferente a la del puesto inicial (podría localizarse en el caso de Costa Rica la plaza de Juez 1 genérica) implicaría que existan funciones específicas del puesto que no se moldearían tempranamente en el Juez o Jueza.</p>
<p>Es necesaria una formación especializada para un desempeño idóneo el puesto de Juez o Jueza. El ingreso al nivel de entrada es necesario para un sólido desempeño. Los concursos de preselección de candidatos que deben seguir un programa de formación que, al ser aprobado, les permite a la Judicatura, por medio de la fase de formación, una etapa adicional de selección.</p>	<p>En muchos países el ingreso se realiza únicamente al aprobar un proceso preparativo comparable con el programa de <i>Formación inicial para aspirantes a la judicatura (FIAJ)</i>. (España, Uruguay, Francia) No obstante, en Costa Rica este programa no es necesario para concursar y obtener un puesto en la Judicatura. Pero sí existe registro que quienes pasan por este proceso registran mejores calificaciones en los exámenes de ingreso. El modelo de ingreso a Carrera Judicial por medio del FIAJ desarrolla en el punto 4.2 y 4.3</p>
<p>Las facultades de Derecho no tienen como salida de especialización este puesto.</p>	<p>Se indica que la evidencia de un programa universitario sólido en formación de personas profesionales en Derecho permite el acceso directo a una plaza de Juez. No obstante, el bajo nivel de aprobación en los exámenes de la Judicatura podría registrar que la formación no tiene el nivel de rigurosidad necesario.</p>
<p><i>Desplazamiento de personal con experiencia y carrera probada. Planteamientos:</i> Existe la posibilidad en la carrera abierta, de habilitar la designación en puestos de mayor jerarquía a personas sin</p>	<p>Efectivamente en Costa Rica, un recién graduado universitario podría obtener una nota alta en el proceso de elegibilidad que le permita entrar a una posición de tipo 3 o mayor. Se refiere como una posición de igualdad de oportunidades.</p>

**Elemento de análisis**

**Localización en el proceso costarricense**

---

la experiencia necesaria, desplazando incluso a personas que han desarrollado carrera en la Judicatura, y que precisamente por su dedicación no tienen un tiempo de preparación para la prueba técnica, como si lo puede tener una persona recién graduada que no tiene vínculo laboral.

*Atracción de personal con experiencia.*  
*Planteamientos:*  
Existe la oportunidad de atraer a personas de alta trayectoria o eminencia a la Judicatura al habilitar la carrera abierta.

Se ubica, en algunos países, incluido España excepciones rigurosamente analizadas y concursos especiales para el ingreso de eminencias o personas de reconocida trayectoria y experiencia a puestos de mayor categoría.  
  
En Costa Rica no existe un proceso que analice de forma rigurosa este tipo de ingreso a niveles superiores.

---

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas uno a uno realizadas a diferentes partes del proceso de reclutamiento, así como consulta a documentación del Poder Judicial, el análisis comparativo descrito en el tema 5 y la Guía de Recursos para Reforzar la Integridad y Capacidad Judiciales (ONODC, 2017).

## **4.2 Ausencia de huella de desempeño, rendimiento, calidad y capacidad en la selección de jueces y juezas**

### **Dictamen**

*Pese a un reglamento de carrera que incluye expresamente los factores de desempeño, rendimiento y calidad en la selección, no se muestra evidencia de la incorporación de instrumentos de talento que midan estos factores en el desempeño del puesto dentro del poder judicial.*

---

No se identifica una vinculación entre el desempeño y calidad del servicio formal en el puesto previo con una promoción o escalonamiento de puesto vertical, en su lugar, se revela un enramado de posibilidades de traslados de materia, circuito o tipo- grado de puesto, pero basados específicamente en **concursos específicos** en cada movimiento.

Por tanto, el progreso de carrera en la Judicatura no está dado por un bucle de experiencia y desempeño en el puesto, no existe dentro del catálogo de instrumentos revisado que conforman el proceso de selección una conexión real con el resultado del Juez o Jueza elegible y el rendimiento de esa persona funcionaria previo al concurso.

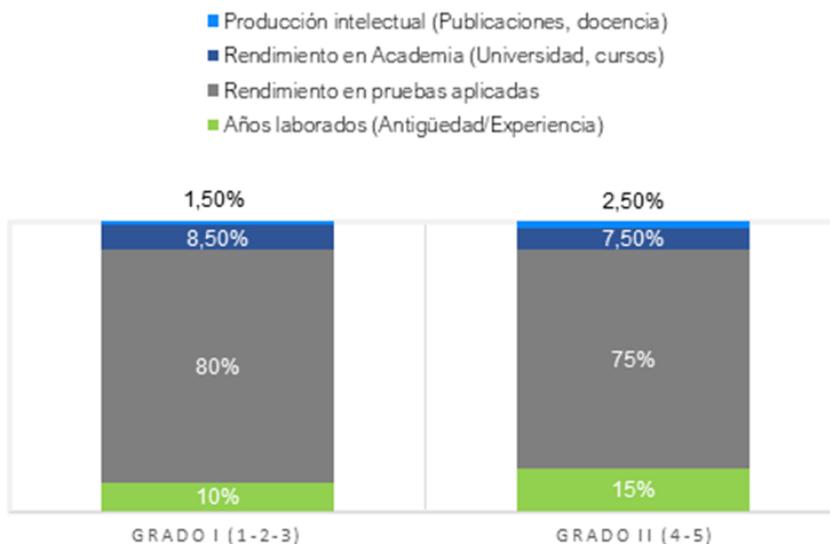
Profundizando en este eje, el *Art. 74* de la Ley de Carrera Judicial, señala como elementos a incluir, la experiencia, antigüedad en el puesto, **rendimiento, capacidad demostrada y calidad en el servicio** en los puestos anteriormente desempeñados dentro y fuera del Poder Judicial.

Es usual, efectivamente, que en procesos de reclutamiento y selección que se puedan determinar indicadores de desempeño y referencia en posiciones previas, logros evidenciados más allá del número de años acumulados en el puesto y refieran la capacidad y calidad del servicio.

Al explorar los instrumentos, visualizados en el gráfico 6, y el peso porcentual de estos elementos en la conformación del puntaje de elegibilidad, se revela una concentración en el rendimiento en pruebas aplicadas que refieren a “conocimiento” así como registro de antigüedad, reflejado por años de permanencia de cargos definidos, pero con precisión, ninguno de los instrumentos mide rendimiento, calidad del servicio, capacidad o logros detectados en puesto específicos.

Gráfico 6

Escalafón para nombramiento de jueces y juezas según agrupación definida, partiendo de criterios normados



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

El único vínculo formal y exclusivamente cualitativo que se identifica entre la carrera o promoción y el rendimiento en el puesto es la acotación *de recomendable o no recomendable*, que genera la Sección Administrativa. En este punto, cuando el postulante es un funcionario del Poder Judicial y registra un desempeño con resultado *“insuficiente”*. Este *“insuficiente”* se registraría en el proceso del candidato como una potencial *“no recomendación”* en el paso de investigación de causa administrativa.

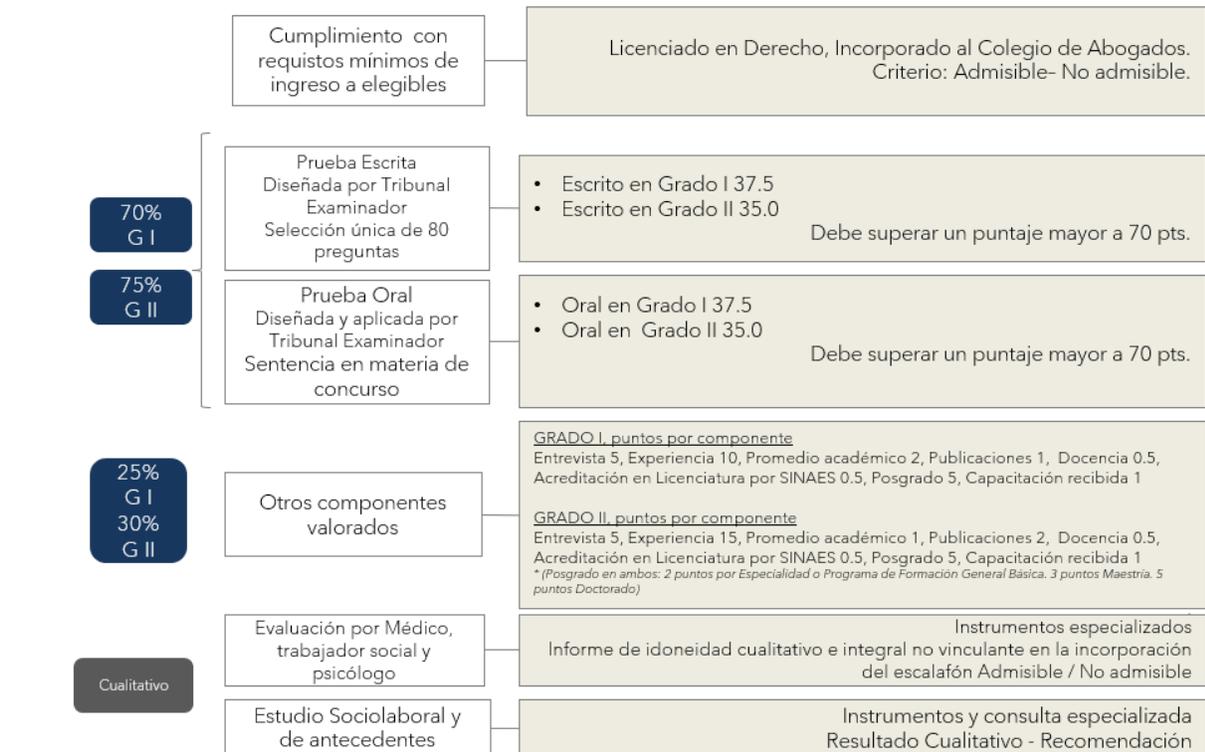
Esto según la *Ley Orgánica del Poder Judicial y Ley General de Control Interno Artículo 20. No.6 “Si una persona obtiene durante dos períodos de evaluación consecutivos; un resultado de “insuficiente”, a pesar de que la persona haya completado las actividades sugeridas en el plan de mejora, se remitirá esta situación al conocimiento del órgano disciplinario competente”*.

Se revela entonces, que el impacto del desempeño o rendimiento en la nota de elegibilidad tiene una derivación negativa, muy vinculante, pero no, en equidad, una línea positiva de reconocimiento al buen desempeño, que impulse la calidad de servicio o rendimiento que la Ley señala como elementos de meritocracia que deben ser vinculantes y que contribuyen a la idoneidad del proceso y por tanto el fortalecimiento de la independencia judicial.

Con absoluta claridad es posible determinar que los factores de calidad de servicio, rendimiento y capacidad en el puesto incluidas en la Ley de Carrera Judicial como premisas de un proceso transparente que asegure la independencia judicial no están cubiertas en su amplitud por los instrumentos y procesos. En su lugar existe una concentración de más del 70% a 75%, según categoría de posición, en el resultado de una prueba técnica escrita y la elaboración de un caso oral, ambas referidas a conocimiento más no la demostración de la capacidad en el ejercicio real del puesto (figura 9).

Figura 9

Instrumentos y filtros en el proceso de selección de Jueces y Juezas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley de Carrera Judicial y entrevistas a la Dirección de Gestión Humana del Poder Judicial.

**Contexto de Ingreso por medio del Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura FIAJ:**

Una modalidad específica de ingreso a la Judicatura es el Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura (FIAJ). Este programa no es obligatorio y las personas que realicen el programa no ingresan directamente a la Judicatura, deben realizar todo el proceso de elegibilidad, pero se les ponderará la nota obtenida en el programa (con un peso del 45%), con el puntaje de las pruebas técnicas e ingresarán siempre al primer puesto del escalafón o Juez genérico. Se amplía la figura del FIAJ en el punto 4.3.

En este apartado de vínculo entre desempeño, rendimiento, calidad y selección en la Judicatura, se concluye con un elemento que requiere ser profundizado en futuras investigaciones, referido al nuevo modelo de desempeño implementado por el Poder Judicial. Este modelo de desempeño se basa en el Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial, artículo 17 y las directrices emitidas por el MIDEPLAN, Ley 9635. Al momento del cierre del estudio, se realizaban los primeros ejercicios de calibración, pero no integrados a la dotación en la Judicatura.

En una revisión básica de los resultados públicos registrados por el Subproceso de Gestión del Desempeño para la Judicatura<sup>4</sup> (Poder Judicial, 2021), en el período 2020, se registran 855 personas evaluadas. Dentro de los factores se incluye precisamente la competencia Servicio de Calidad, y se revela que el 52,79% registra una calificación *sobresaliente*, un 40,94% una calificación *excelente* y un 5,02% una calificación *muy buena*.

De esta forma ninguno de los Jueces y Juezas evaluados se ubica dentro de la escala propuesta en bueno o insuficiente.

En esta misma evaluación, se registra la calificación para el factor Rendimiento, que resume el resultado de una serie de indicadores referidos a la operación (resoluciones, distribución y atención de expedientes, resolución de debates, disminución de días para el dictado de fallo, entre otros).

Para este factor se registra un 13,06% de Jueces y Juezas que superan el rendimiento, un 74,4% que lo alcanzan y únicamente un 13,5% que no alcanzan el rendimiento.

Se evidencia, en los criterios asociados al rendimiento, una muy alta dispersión, que no parece tener una lógica articulada con elementos estratégicos y por tanto no asegura una conexión entre calidad y efectividad de la justicia.

En el Informe Resultados de Gestión 2020, Una nueva Realidad, de la Contraloría de Servicios del Poder Judicial, se puntualiza que en el ámbito jurisdiccional se agrupa la mayor cantidad de insatisfacciones de las personas usuarias con un 78% del total recibido por la Contraloría, con causas centradas en tiempos de respuesta e insatisfacción con el servicio (Poder Judicial, 2020).

En la encuesta de percepción de los servicios públicos realizada por la Contraloría General de la República en 2018, (citada por PEN, 2020) el 88% de las personas encuestadas opinó que los juzgados están saturados y el 60% expresó que el Poder Judicial no garantiza justicia pronta y cumplida.

En general, en atención a resultados de efectividad del aparato judicial expuestos en los Informes previos del Estado de la Justicia (PEN, 2020) y la misma Contraloría de Servicios del Poder Judicial (2020) no existe correlación entre el rendimiento registrado en el sistema de desempeño y la percepción ciudadana o los indicadores de gestión analizados. Desde la teoría del talento, una concentración tan alta en indicadores de mayor nivel no necesariamente contribuye a la gestión real de brechas de desempeño y por tanto de la independencia Judicial, desde la idoneidad de administración de la Justicia.

---

<sup>4</sup> Para mayor información y revisión del total de indicadores evaluados el portal del Poder Judicial cuenta con una base de datos disponible para visualización.

Este modelo de desempeño aún no está completo en su diseño ni aplicación (*Entrevista a Sección Administrativa*). Es de especial importancia el desarrollo de dos componentes que cerrarían el proceso y que derivan en una evaluación 360, el primero el vínculo con la calificación, precisamente de la Contraloría de Servicios y el segundo la calificación a evaluadores. Estos dos componentes, al cierre del proceso de investigación se reportan en fase progresiva de diseño.

Existe un debate medular, partiendo de las entrevistas realizadas para la investigación, sobre los elementos o indicadores de rendimiento que deben de considerarse en el modelo de desempeño, sea por la complejidad en su diseño o por el contexto y especificidad de cada proceso, en suma, no existe claridad para ninguno de los actores participantes, incluido el Consejo de la Judicatura, sobre la idoneidad de factores en la construcción final. Este tema se extrapola a la realidad internacional de las Judicaturas y un fuerte reto para el fortalecimiento de la independencia, *"hay en la actividad del juez una parte irreductible que pertenece únicamente a su conciencia y que no debe ser distorsionada, ni por el temor a una valoración desfavorable, ni por la esperanza de un esperado ascenso"* (Perrot, citado por Berthier, 2015, 305. 2016).

### **4.3 Silos en procesos de talento colocan una barrera a judicatura**

#### **Dictamen**

*Existe una fragmentación de los procesos de talento y una ausencia de integración por medio de tecnología, que impide analizar transversalmente los datos de las personas de la judicatura y con esto activar decisiones libres de sesgo o influencia y fortalecer la independencia judicial.*

---

Al profundizar en la Ley de Carrera Judicial, no solamente se regula y busca la independencia en el reclutamiento y selección de la Judicatura, su alcance incorpora los procesos básicos de la gestión de talento: capacitación, principalmente asociada con la Escuela Judicial (*Art.68 inciso ch*), definición de nuevos puestos, su ubicación y grado en el escalafón, en manos de la Corte Suprema de Justicia (*Art.70*), Ascensos (*Art. 73*).

De esta forma, al incorporar diferentes procesos, deriva en un marco funcional para la gestión del talento en su concepción integral y plantea un sustento de la independencia Judicial tanto en la contratación de Jueces y Juezas como en su desarrollo posterior.

No obstante, se evidencia, producto del análisis, una serie de brechas en la concepción natural de la carrera profesional, que se revisaron en apartados anteriores, así como silos en el ciclo de talento que limitan el desarrollo de las personas integrantes de la Judicatura.

Se debe indicar que la investigación también comprueba, dentro del período cubierto, un esfuerzo importante de la Dirección de Talento Humano por generar instrumentos, espacios y proyectos que en conjunto logren moldear talento idóneo. Entre ellos el **Programa de acompañamiento de la Carrera Judicial** (Circular No.175-16, modificado en la Sesión 112-2020, artículo XXXII), enfocado en la mejora competencial y cierre de brechas, de igual manera, los esfuerzos en revisión y mejora de perfiles. El **programa de fortalecimiento de liderazgo** que está en su fase de diseño y busca desarrollar un programa focalizado en moldear competencias para la administración de los despachos. De especial interés, en este grupo de mejoras, el **rediseño del sistema de desempeño**, en el que se incluye específicamente el factor rendimiento expresado como la vinculación directa entre objetivos estratégicos institucional, objetivos del puesto y metas, en estricto cumplimiento de las directrices emitidas por el MIDEPLAN en cumplimiento de la Ley 9635. (Poder Judicial, 2021). Esta reforma, como se detalló en el análisis del factor rendimiento, al cierre de la investigación transita su período de primeros ejercicios y no se vincula con el proceso de selección para el período alcanzado.

Estas acciones, en conjunto, contribuyen a la madurez de la gestión del talento.

Las mejoras identificadas derivan en su mayoría de elementos normativos y estructurales, principalmente ubicada en: las funciones que norma la Ley de Carrera Judicial y su implementación en la estructura de talento del Poder Judicial y la Judicatura, tanto el soporte tecnológico que permita la visión integral del desarrollo de las personas funcionarias y por tanto la idoneidad en su reclutamiento y promoción.

El elemento de mayor brecha, en esta línea, se ubica en la **fragmentación de los procesos de talento**, existe una operación por silos verticales desconectados, que no permite una visión integrada de los Jueces y Juezas. Los datos que se generan en los flujos de talento, acciones y resultados (información de selección y programa de acompañamiento, aprendizaje, desempeño, rendimiento, niveles de servicio etc.). No se vinculan para tomar decisiones idóneas y sustentar la promoción en la Judicatura.

Se comprueba una segregación de acciones entre la Sección Administrativa, unidad específica de la Judicatura y los Subprocesos de talento que cubren a todo el Poder Judicial, así como la intervención de otras figuras dentro de la misma institución.

Al generar una indagación exhaustiva de las unidades responsables de cada subproceso de talento se ubican:

- **La Sección Administrativa** (Unidad exclusiva de la Judicatura e independiente de Subproceso de Reclutamiento de Poder Judicial) responsable del Reclutamiento en sus fases técnicas, la evaluación del período de prueba y el programa de acompañamiento enfocado al cierre de brechas competenciales.
- **El Subproceso de Gestión del Desempeño** (Independiente de la Sección Administrativa) responsable del sistema de evaluación del desempeño, que evalúa los diferentes elementos de rendimiento en la posición. Importante recordar que al momento este proceso no es vinculante con el puntaje de ingreso o promoción.
- **Escuela Judicial**, principal ejecutor en el proceso de aprendizaje y formación (cursos, talleres). La Escuela Judicial tiene el rol de implementador de la capacitación definida por el Consejo de Judicatura, así como la propuesta por la misma Escuela. Adicionalmente, en el proceso de enseñanza también participa el subproceso Gestión de la Capacitación, órgano ejecutor para el Poder Judicial.
- **El Consejo de la Judicatura** responsable de las revisiones de permutas, traslados y recalificaciones.
- **Centro de Apoyo, Coordinación y Mejoramiento de la Función Jurisdiccional- Área de Gestión y Apoyo.** Realiza seguimiento a la gestión de despachos judiciales incluidos indicadores de desempeño, así como los nombramientos menores a tres meses y nombramientos por inopia.
- **Despachos Judiciales (Jueces y Juezas coordinadores de los despachos judiciales).**

Esta ruptura en el engranaje de los procesos podría obstaculizar un adecuado desarrollo de los profesionales y por tanto el moldeamiento de las capacidades en las cuales se nutre la independencia Judicial. De igual forma, se deriva en una erosión al entendimiento del funcionamiento de la Judicatura.

Bajo un planteamiento hipotético, cuando una persona ingresa a la Judicatura, su proceso inicial de cierre de brechas terminará en la Sección Administrativa, luego iniciará una ruta independiente de cursos que sumarán puntos a su escalafón pero que no están conectados ni con su evaluación de desempeño ni con un programa de formación integral que surge de las necesidades institucionales, posteriormente será por medio de un concurso puntual que podrá ser promovido sin una conexión sólida con su desempeño. En este caso se refleja la realidad de la gestión del talento, desvinculada de una carrera formal y por tanto sin contribuir a un proceso idóneo de selección y promoción.

Este tema se agudiza profundamente ante la ausencia, en la Dirección de Gestión Humana, de un sistema tecnológico integrado de talento que sustituya los sistemas legados y desconectados entre sí.

Son ampliamente reconocidos los impactos positivos y la necesidad de una gestión de talento digital que impulse plataformas integradas y analítica de personas, como primer paso para

migrar a otras herramientas basadas en Inteligencia Artificial, Chatbot entre otros artefactos que apoyan la transparencia y agilidad en los procesos de talento incluidos los procesos de selección y promoción.

Estos sistemas integrados, denominados también conceptualmente R2R o del Reclutamiento al Retiro (PwC, 2019), no solo permiten una visión unificada a lo largo del ciclo del talento, facilitan decisiones justas, ágiles y transparentes. *“La analítica para personas es esencial para comprender, gestionar y mejorar continuamente el desempeño organizacional...la migración a una arquitectura basada en la nube le permite una mayor velocidad, escalabilidad y flexibilidad”* (Bersin, 2020); *“Las mejores organizaciones de RR.HH. saben cómo aprovechar las tecnologías digitales, la analítica... Este sistema permite analizar su talento de manera más eficaz, implementar planes con mayor inteligencia y realizar análisis de desempeño regulares. (El-Khoury, D. 2017). Otra fuente especializada, MIT Sloan Management Review, en el quinto estudio global anual sobre inteligencia artificial y estrategia empresarial, documentan con una base de 2197 gerentes, el impacto de las tecnologías emergentes, ayudando a identificar nuevos impulsores del desempeño, nuevos supuestos, objetivos, medidas y patrones de comportamiento, impulsando incluso el realineamiento de comportamiento. (MIT SMR -BCG, 2021<sup>5</sup>).*

La exploración digital no solo puede identificar patrones de desempeño y orientar al talento de la Judicatura, podría proveerle un apoyo transaccional para su enfoque en la médula de la labor deliberativa y con ello el fortalecimiento de la Justicia y la independencia.

Aunado a este factor central, se ubican otros elementos específicos del ciclo de talento que requieren un análisis en sus oportunidades de mejora y que impactan la independencia judicial y que se profundizan:

### **Visibilidad, difusión y diseño de los concursos de puestos**

La Sección Administrativa del Consejo de la Judicatura, realiza una divulgación de los concursos vinculados a la lista de elegibilidad por dos medios oficiales, La Gaceta por un período de 3 días y un periódico de circulación nacional, que en el período investigado la publicación se realizó en La Nación, por una única vez cada concurso. La Ley de Carrera Judicial, exige que las publicaciones deben incluir al menos: título del puesto, ubicación, salario, requisitos, componentes que se calificarán, fecha de cierre del concurso. La terna únicamente se notifica a las personas que se encuentren elegibles, por nota, en la materia y categoría en el puesto a concursar.

---

<sup>5</sup> Para ampliar este tema, referirse también a: hr.research institute. 2021 The State of HR Analytics 2021. Increase HR’s effectiveness by mastering people analytics. MIT SMR-BCG 2020. 2021 Artificial Intelligence and Business Strategy Global Executive Study and Research Project Joshbersin Academy.2020 HR Transformation in the Experience Age

No existe una divulgación masiva de los postulados en las ternas o acciones vinculadas a la atracción activa del mejor talento o impulso de marca empleador. El proceso es uno reactivo y de recepción generalizada de quienes consideran a la Judicatura como una opción laboral. No se evidencian redes con Universidades u otras entidades vinculadas para determinación y proyección de talento.

Desde la perspectiva de estrategia de atracción basada en publicaciones de puestos, los diseños de las publicaciones de la Judicatura pueden incluir algunas mejores prácticas que no solo incrementen la captura de talento, sino que potencien la diversidad, siendo este un elemento de idoneidad en la administración de justicia. (Ver apartado de Diversidad con ampliación de estrategias de atracción de talento diverso).

### ***Oportunidad de potenciar el enfoque de desarrollo y formación focalizada***

Partiendo de la captura diversa de perfiles en la Judicatura, desde profesionales en derecho con poca experiencia laboral en su primer ingreso, hasta litigantes con varios años de ejercicio, pero en todos los casos, sin formación como Jueces y Juezas, es preciso tender una plataforma sólida y efectiva en su vínculo con la Judicatura, tanto en rol central de interpretación y aplicación de la ley como en las labores conexas de administradores, que impulsen la calidad e independencia en el ejercicio.

En esta línea países como España, Francia, e Italia, permiten a los jóvenes licenciados en derecho solicitar ser nombrados jueces poco después de la graduación. La división entre las profesiones jurídicas tiene lugar inmediatamente después de que se terminen sus estudios. En las comisiones de reforma y en los debates de esos países se ha propuesto que, después de que se terminen su formación en derecho, todos los futuros miembros de las profesiones jurídicas se sometan a un período de formación práctica común. Según ese punto de vista, esa innovación fomentaría la adquisición de valores profesionales comunes y un mejor conocimiento de las características de las diferentes funciones profesionales de jueces y abogados. Del mismo modo, también eliminaría o al menos aliviaría las tensiones y conflictos recurrentes que caracterizan a las relaciones entre jueces y abogados en esos países (ONU, 2017).

En el caso costarricense, existen una serie de acciones formativas exclusivas para la Judicatura, que permiten la conexión entre los conocimientos teóricos y los aplicados para el desempeño del rol. Se identifica el Programa de Acompañamiento para el Fortalecimiento del Talento (ampliada en el punto 4.3), o la evaluación en período de prueba que gestiona la Sección Administrativa de la Judicatura. Adicionalmente, desde la Escuela Judicial, Lic. Edgar Cervantes Villalta, se ejecuta el programa de Formación inicial para aspirantes a la judicatura (FIAJ) y los programas de formación general, especialización y actualización para los Jueces y Juezas en ejercicio.

Estas acciones formativas contribuyen al desarrollo de los Jueces y Juezas y se incluyen dentro de las mejores prácticas de educación permanente recomendadas por los organismos internacionales (ONU, 2017), no obstante, es clave analizar la integración de los esfuerzos y, principalmente, su articulación con una línea base de carrera o su progresión y los objetivos estratégicos de la Judicatura. Al explorar en las diferentes actas del Consejo de Judicatura específicamente en la revaloración de puntaje por capacitación no se observa una línea estratégica formativa, en su lugar, se registran piezas de formación independientes y diversas.

Es clave en esta línea lo ubicado en el programa de formación del Instituto Judicial de Jordania, se registran programas híbridos que incluyen la informática, medicina forense, entre otros. La dinámica digital y los nuevos escenarios de criminalidad requieren una revisión permanente y sistemática.

#### Cuadro 14

Cantidad de aspirantes registrados en el Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura (FIAJ) 2016-2020

Especialización	2020	2019	2018	2017	2016
Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura FIAJ	35	17	81	32	32

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes de labores del Escuela Judicial para los años registrados.

#### ***Profundización: El programa FIAJ como puente de ingreso a la Carrera Judicial***

El programa FIAJ, ejecutado por la Escuela Judicial, se presenta como un puente de preparación inicial para las personas profesionales licenciadas en derecho que tienen interés en la Carrera Judicial.

El Informe de labores de la Escuela Judicial (2020) consigna como objetivo central del FIAJ el fortalecer de manera integral los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para el adecuado desempeño de los cargos en la Judicatura. El programa tiene una duración de un año y el plan de estudios está dividido en dos fases: fase presencial y fase de práctica tutelada.

A diferencia de otros países que cuentan con un sistema homólogo, en Costa Rica no es obligatorio cursar este programa para ser nombrado en la Judicatura, pero tampoco se asegura el ingreso a un puesto luego de aprobarlo (*España o Uruguay, por ejemplo, donde la única forma de ingreso a la Judicatura es por esta modalidad, ver Tema 5 análisis comparativo entre países*).

Se deben realizar los concursos ordinarios para plaza genérica. Bajo esta modalidad la nota de aprobación del FIAJ tiene un peso del 45% en el total de puntos de la prueba técnica.

Los cupos para el ingreso a la FIAJ, en el período analizado, han variado de forma importante, siendo el 2018 el año con mayor grupo de personas (81) y el 2019 con el menor número (17). Las pruebas que se aplican como parte del proceso de admisión al programa, incluyen evaluaciones de conocimientos en las materias Civil, Penal, Familia y Laboral, siempre orientadas a la función que desempeñan juezas y jueces 1 genéricos. A esto se suman los exámenes de comunicación escrita, estilos de dirección, trabajo en equipo, objetividad, inteligencia emocional, capacidad cognitiva, creatividad e inteligencia integradora.

Partiendo de las entrevistas realizadas a las personas funcionarias de la Sección Administrativa, es necesario realizar de dos a tres concursos anuales con más de 300 postulantes, en total, para llenar las 32 plazas, esto debido a la baja nota registrada por las personas aplicantes, registrando un índice de éxito de aprobación del 10%. El ingreso anual al puesto genérico del escalafón de la Judicatura se compone en un 85% o más de graduados del FIAJ.

Este programa es gratuito y financiado por el Poder Judicial, no es una relación contractual y otorga una ayuda económica a las personas, debido a su dedicación total al programa. El programa se aprueba con una nota mínima de 75 puntos y en caso de participar y ser nombrados Jueces o Juezas, se comprometen a prestar servicios por al menos 3 años.

### ***Capacidad disruptiva en métodos de selección, lúdica y simulaciones***

Las mejores prácticas de talento han innovado los métodos de reclutamiento y selección, han diversificado y profundizado las herramientas y espacios, buscando perfeccionar el proceso y la idoneidad de las contrataciones, entendiendo que los perfiles de ingreso son cada vez más complejos y diversos. Estas innovaciones, en una revisión comparativa se han incorporado en prácticas judiciales (Ver caso de Austria), con el objetivo de reunir la mayor cantidad de datos e información sobre los candidatos y fortalecer la independencia en el proceso de selección.

En la investigación de la ONU en el año 2017, que generó la Guía de Recursos para Reforzar la Integridad y capacidad de los Jueces, se registran modelos a considerar en el proceso de selección de los Jueces y Juezas que alcanzan ribetes disruptivos como uso de debates de grupo, videos, e incorporan la doble visión “juez” “administrador”. Estos modelos pueden ser base comparativa para los ejercicios de selección de la Judicatura en Costa Rica.

El caso de Austria referido por el Ministerio de Justicia de este país es relevante,

*Una empresa privada especializada administra las pruebas, que duran un día entero, a grupos de 6 o 7 candidatos a la vez. Además de someterse a las pruebas de aptitudes personales como inteligencia, personalidad y capacidad de concentración, los candidatos son entrevistados por separado. Asimismo, se realizan debates de grupo, bajo observación, sobre una lista de temas preestablecidos, como las cualidades necesarias para ser un “buen” juez o un “buen” administrador. Las entrevistas individuales y los debates de grupo se graban en vídeo. Los resultados de las pruebas, las entrevistas individuales y la observación de los candidatos durante un debate de grupo dirigido y evaluado por psicólogos, no dan lugar per se a la calificación de aprobado o reprobado. Toda la documentación (incluidas las cintas de vídeo) se pone a disposición del Tribunal de Apelación que la tendrá en cuenta en el contexto de una evaluación global, que incluye los resultados de los exámenes orales y escritos, y de la evaluación profesional de los candidatos durante el primer año de formación. (ONU, 2017)*

En muchos otros países el proceso de selección se incorpora en el mismo programa de formación inicial, en el caso de Francia, por ejemplo, en la Escuela Nacional de la Magistratura (ENM) son comunes los simulacros, pasantías, casos grupales como modelos de aprendizaje y prueba de aprobación (*Escuela Nacional de la Magistratura ENM, Francia 2021*).

En otros países, por ejemplo, Hungría, Francia y los Países Bajos, el proceso de selección, al igual que en Costa Rica, incluye pruebas psicológicas, de inteligencia, así como de capacidades incluidas baterías comparativas de competencias entre ellas trabajo, en equipo, capacidad de decidir en situaciones de tensión, entre otros (ONU, 2017; ENM, 2021).

La gama de herramientas lúdicas y de apoyo a los procesos de selección pueden ser un complemento del proceso tradicional, entre ellos foros, simuladores, audiciones de talento (Johnson, HBR 2018), que buscan generar una mejor predicción del desempeño en el puesto. En el caso de la Judicatura representaría una buena información técnica y transparente que apoye los procesos de decisión y asegure al grado máximo la idoneidad de sus miembros.

## 4.4 La brecha de género en la carrera a la cúpula de la judicatura

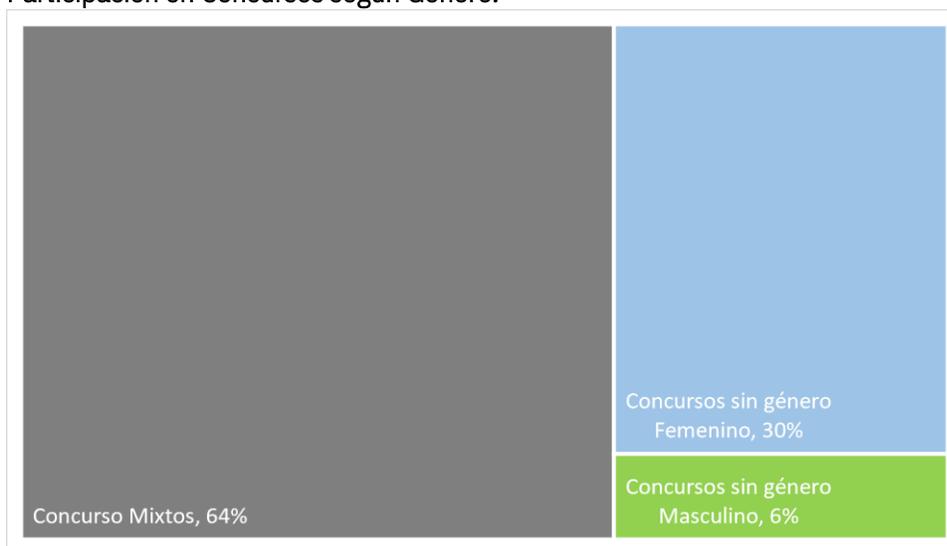
### Dictamen

*La carrera judicial presenta un obstáculo más en su objetivo de independencia, la brecha de género y en general de diversidad, entendida como el esfuerzo de representar en el interior de la judicatura la sociedad que busca defender. Sin indicadores para un espectro amplio de diversidad social más allá que género no es posible siquiera analizar el grado de madurez en esta materia.*

En el quinquenio 2016-2020 la Corte Plena nombró 257 Jueces y Juezas en Grado II (Puestos 4 y 5), en un 30% de los concursos efectuados la terna no incluyó la participación femenina y solamente un 6% no incluyó representación masculina. Cuando en los procesos de selección, para posiciones Grado II, la terna incluyó ambos géneros, una mujer fue designada en el 65% de los casos (ver cuadros 15 y 16).

### Gráfico 7

Participación en Concursos según Género.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

Al observar los datos en la escalera de grados, el porcentaje de mujeres que llega a la cima de la Judicatura muestra números bajos y existe una brecha de 31 puntos porcentuales entre los nombramientos de las mujeres en categoría 1 y las nombradas en categoría 5.

En el quinquenio bajo estudio la composición de Jueces y Juezas categoría 5 existe una abrumadora diferencia, con una representación masculina de 71% (cuadro 15).

En términos absolutos, incorporando las cinco categorías del puesto, el porcentaje de mujeres (54%) supera en 9 puntos porcentuales a los hombres (46%).

**Cuadro 15**

**Concursos plazas Grado II (4 y 5) con visión de diversidad de género. 2016 a 2020**

Elemento analizado	Absoluto	Porcentaje
Ternas sin registro de participación femenina	78	30%
Ternas sin registro de participación masculina	15	6%
Concursos donde participan ambos sexos	164	64%
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombramientos masculinos 35%</li> <li>› Nombramientos femeninos 65%</li> </ul>		
Ternas en las que se nombra la figura masculina sin nota máxima frente a una mujer con nota máxima.	12	17%

Porcentajes calculados sobre ternas con designación (n 257).

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

El cuadro 16 refleja el porcentaje de nombramiento femenino por categoría, que revela claramente el fuerte decrecimiento en la promoción horizontal de las mujeres, pasando de un 60% en la categoría de ingreso (puesto 1) a un 29% en el nivel cúspide. En la última columna se refleja el descenso de participación de mujeres entre categorías siendo la caída más marcada 21 puntos porcentuales entre los niveles 4 y 5. En total la caída porcentual entre el puesto inicial y el final es de -31 puntos.

**Cuadro 16**  
**Nombramientos por género según categoría de juez. 2016 a 2020**

Categoría	Porcentaje de nombramiento por categoría	Porcentaje de nombramiento por categoría	Diferencia entre géneros en puntos porcentuales
	MASCULINO	FEMENINO	
1	40%	60%	20%
2	40%	60%	20%
3	48%	52%	4%
4	50%	50%	0%
5	71%	29%	-42%

Porcentajes calculados sobre ternas con designación (n 257)

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

Desde la mirada de las calificaciones, elemento único para la promoción en la Judicatura, en las posiciones de ingreso o puestos 1 y 2, las notas de las mujeres, en promedio, se situaron 1.5 puntos superiores a la masculina (cuadro 17). Al ascender, a partir del puesto categoría 3 hacia niveles jerárquicos superiores, las diferencias tienden a minimizarse o incluso ser negativas. Uno de los grandes debates, que se analizará más adelante en el documento, es el alto peso de los componentes adicionales al desempeño en el puesto, tales como producción académica o trabajo docente, que no contempla los roles de cuidado, ciclo reproductivo y desigualdades en los roles sociales según género.

**Cuadro 17**  
**Calificaciones por género según categoría de juez. 2016 a 2020**

CATEGORÍA	NOTA PROMEDIO	NOTA PROMEDIO	DIFERENCIA NOTA
	FEMENINA	MASCULINO	
GRADO 1	85,8	84,3	1,46
GRADO 2	86,9	85,4	1,48
GRADO 3	85,5	86,2	-0,72
GRADO 4	86,4	85,3	1,12
GRADO 5	88,7	88,8	-0,05

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos generada por el PEN. La base de datos se generó utilizando como insumo las actas emitidas por el Poder Judicial.

La oportunidad de incluir integralmente la sociedad que se representa en interior de la Judicatura es un paso fundamental en el logro de la independencia. Entendiendo, como primer elemento, que la inclusión superar el género y se expande; así se refleja en el enfoque impulsado por el Foro Económico Mundial (2019), sobre Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) va más allá del género, la raza y la etnia, ahora incluye personas con diversas creencias religiosas y políticas, educación, antecedentes socioeconómicos, orientación sexual, culturas y discapacidades.

Al analizar, desde esta conceptualización, la diversidad en la Judicatura costarricense se desprende que más allá del impulso a temas de género, que se reflejan en leyes e indicadores específicos, así como en la inclusión de personas con discapacidad, por medio de la adecuación de pruebas de reclutamiento para algunos puestos, la diversidad ampliada no ingresa dentro de los parámetros medibles o gestionables. La oportunidad de robustecer la independencia desde la diversidad no se alcanza y su madurez debe incrementarse, buscando una representatividad de la ciudadanía como marco de independencia judicial.

Específicamente en el caso de la brecha de género, ubicada en esta investigación, diversos espacios internacionales señalan la urgencia y relevancia del tema, entre ellos, la consigna “50.50 en 2030” pronunciada por la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (ONU, 2015) que fijaba un plazo de 15 años para alcanzar la igualdad de género.

Se reconoce, en el caso local, la Política de Igualdad de Género del Poder Judicial, decretada por la Corte Plena en el año 2005, como instrumento para garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como la no discriminación por género en las decisiones judiciales, en el servicio público de la administración de justicia y en el funcionamiento institucional interno (Poder Judicial, 2005). Pese a esto, las cifras registradas en este período en estudio (2016-2020) muestran importantes brechas sobre todo en la cúpula de la Judicatura.

Uno de los puntos medulares ampliamente referidos, es la concentración actual de un 30% de puntaje de elegibilidad en el Grado II y el 25% en Grado I, en elementos centrados en docencia, grados académicos y publicaciones, se ha consignado como una limitación importante para el acceso de la mujer a las categorías más altas. Para las mujeres en general y para las administradoras de justicia en particular, la dedicación con carácter prioritario a su rol de cuidadoras les impone restricciones a la hora de asumir actividades que demanden tiempo extralaboral tales como la docencia, el estudio de postgrados, la capacitación o la elaboración de material documental. También tiene implicaciones en los puestos que aceptan y en el espacio geográfico en que se ubican, decisiones para los que se toman en consideración (según lo establece el mandato social) los criterios de cercanía al hogar y demandas horarias de los puestos (Fernández, 2007).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) registra ampliamente este punto en el informe Los cuidados en América Latina y el Caribe, pese a los esfuerzos y acciones positivas aún la brecha se evidencia en las trayectorias laborales diferenciadas por sexo y muy bajos índices de acceso a puestos de decisión para las mujeres, se impulsa, desde la CEPAL, el reconocimiento del trabajo reproductivo como trabajo, la reorganización de la división sexual del trabajo, la universalización del derecho a cuidado en atención a la carga desproporcionada de la mujer (CEPAL, 2018).

En suma, crear una representación de género más equitativa en la profesión jurídica requiere opciones y acciones que aún no forman parte del pensamiento y los procedimientos que rigen la contratación y el reclutamiento (Cecchi-Dimeglio, 2017<sup>6</sup>).

En la Judicatura Costarricense, la publicación de puestos, los mecanismos de atracción y el diseño conceptual del reclutamiento están centrados en el cumplimiento de la normativa, pero no acompañados de prácticas disruptivas de atracción, carecen de amplia y creativa difusión de concursos y diseño proactivo de marca- empleador, así como valores centrales de imagen del Poder Judicial como seno de desarrollo de carrera.

El Consejo de Judicatura y la Sección Administrativa, podrían ampliar su base de talento diverso, propulsor de independencia, desde la misma publicación de puestos, definiciones de criterios de ingreso y ascenso y fortalecimiento de sus políticas vinculadas con el empoderamiento y equidad- Considerando la comparativa realizada en España y Uruguay existe un mayor enfoque en desempeño y puntaje técnico.

### **Un modelo referencial: II Plan de Igualdad de la Carrera Judicial en España**

En esta línea, se descubre en el II Plan de Igualdad de la Carrera Judicial en España<sup>7</sup>, un análisis profundo de algunas causas que pueden frenar la promoción de la mujer en su carrera en la Judicatura, así como 20 ejes de actuación que buscan garantizar la igualdad efectiva y de oportunidades entre mujeres y hombres, en el acceso a la carrera judicial, y con ello garantizar una justicia igualitaria en su función de juzgar (Consejo General de Poder Judicial Español, 2020). Reviste importancia el esfuerzo por el análisis de factores de riesgos psicosociales en las personas de la judicatura, que reveló que el factor “demandas psicológicas” que estudia la relación entre cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo, presentó en la última investigación un riesgo muy elevado especialmente en mujeres (54% de incidencia) en comparación con los hombres (39%). Lo cual muestra este factor de incidencia en el desarrollo de la carrera de las mujeres. Derivado de este y otros indicadores y análisis, dentro de los 20 ejes de actuación se destacan, el sometimiento del temario de todas las pruebas selectivas para

---

<sup>6</sup> Cecchi-Dimeglio. 2017. Nudges to Increase Diversity The Pactive. Harvard Law School. <https://thepractice.law.harvard.edu/article/nudging-to-increase-diversity/>- recuperado 092021.

<sup>7</sup> Consejo General del Poder Judicial. 2020. II Plan de Igualdad de la Carrera Judicial en España. 2020.

el ingreso en la Carrera Judicial a informe de impacto de género, realización de adaptaciones precisas a los exámenes de ingreso en la Carrera Judicial para aquellas personas que presenten necesidad de conciliación de vida personal, familiar y profesional (embarazo, parto, etc.) (eje I), considerar el valor curricular de las labores de cuidado y atención a la familia de personas dependientes, incluyendo curricular al tiempo empleado a los cuidados familiares una valoración objetiva, composición equilibrada por género en ternas (eje II), apertura de la reducción de jornada por motivos de conciliación de vida personal, familiar y profesional (eje III) y medidas tendencias a la estabilidad territorial y reducir la movilidad (eje v) En suma, los 20 ejes de acción promueven integralmente condiciones para la equidad de género, están naturalmente fundamentados en los lineamientos de entes internacionales y merecen ser consideradas como análisis en la judicatura costarricense.

Enfocados en la perspectiva instrumental de reclutamiento y promoción, núcleo de este estudio, se ubican un conjunto de mejores prácticas internacionales enfocadas en la atracción de talento diverso con foco en profesionales en derecho. Entre ellas, la liderada por la investigadora de la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard, Paola Cecchi-Dimeglio (2017), tendientes a comprobar ejercicios conductuales para atraer, reclutar, promover y mantener mujeres en puestos de liderazgo especialmente en el mundo jurídico. Estos ensayos están basados en los micro empujoncitos o impulsos conductuales, fundamentados en las ciencias del comportamiento.

Dentro de las principales acciones que recomienda la investigación para atraer mujeres a los puestos vinculados con derecho y que coinciden con otros estudios más generalizados (McKinsey, 2019) se ubican, incluyendo el porcentaje de logro en aumento de postulaciones de mujeres en los estudios efectuados por Cecchi Dimeglio:

- Visibilizar el compromiso de la entidad con la igualdad de género, sus políticas y sistemas, idealmente en videos (aumento de 20%).
- Utilizar lenguaje inclusivo en las publicaciones (aumento de 10%).
- Desarrollar mensajes de los líderes organizacionales asumiendo un compromiso de igualdad y destacando las razones de por qué otras personas se han unido a la entidad, especialmente por medio de videos (aumento del 10%).
- Incluir imágenes de mujeres en las publicaciones de puestos (aumento de 20%).
- Revisar y fortalecer los requisitos esenciales, pero revisar los deseables (aumento del 10%).

Alineado a estas prácticas, en Bélgica, la publicación de los concursos a Judicatura tiene una oración de invitación específicamente para el llamado de postulaciones de mujeres (Consejo Europeo, 2017<sup>8</sup>). El Ministerio de Justicia en Francia presenta fotografías diversas en género en su sitio Web específicamente al describir las posiciones judiciales<sup>9</sup>.

De igual forma, en temas de promoción, la Organización Internacional del Trabajo, en su informe, Rompiendo barreras: prejuicios de género inconscientes en el lugar de trabajo, ha reforzado el impacto del sesgo inconsciente en el avance de carrera de la mujer y la necesidad de revestir de datos de desempeño las decisiones de ascensos, identificando desigualdades (OIT, 2017). De igual manera en su Informe global, Mujeres en el lugar de trabajo (McKinsey, 2016<sup>10</sup>) señala que en los procesos de evaluación de desempeño las mujeres recibían menos comentarios que sus homólogos masculinos a pesar de solicitar retroalimentación informal con tanta frecuencia como lo hacen los hombres.

Estos dos elementos son claves en el marco de lo explorado en el Tema 2 de este documento sobre la ausencia de indicadores de rendimiento y calidad utilizados en la promoción en la Judicatura, así como la posible elección por la percepción en el seno de la Corte, la urgencia de contar con datos de talento integrados que fluyan en sistemas tecnológicos, se vuelve impostergable, bajo una visión de género, pero ante todo bajo el mandando de independencia judicial.

## **Dictamen central del tema cuatro**

A lo largo de los hallazgos del tema cuatro se realiza este dictamen general. Se advierte que las brechas en la conceptualización de la Carrera Judicial y la ausencia de sistemas de talento, procesos y tecnología, integrados, derivan en un entramado de instrumentos con debilidades y un potencial sin explorar para fortalecer la idoneidad de los nombramientos en la Corte Plena y el Consejo Superior. La disponibilidad de datos limpios, integrados y estratégicamente conceptualizados sobre las métricas predictivas: desempeño, calidad y servicio podría derivar en una esencial y necesaria decisión técnica más que política en el seno de estos órganos.

En general, este apartado es altamente propositivo y persigue visualizar las brechas, pero primordialmente las oportunidades que tiene la Judicatura para fortalecer la independencia en una arquitectura sólida de gestión del talento.

---

<sup>8</sup> Council of Europe. Sélection des candidats pour l'élection des juges à la Cour européenne des droits de l'homme : procédure et critères de sélection dans les Etats membres. Strasbourg, 2017.

<sup>9</sup> Sitio WEB Ministerio de Justicia Francia. Visita a Sitio Web, <http://www.metiers.justice.gouv.fr/magistrat-12581/> Recuperado 09.2021

<sup>10</sup> McKinsey&Company. 2016. Women Matter 2016 Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity.

- Fortalecimiento de analítica de personas. Los sistemas de gestión humana de máximo rendimiento, apoyados en tecnología pueden potenciar la carrera judicial, lograr de manera ágil y oportuna la visualización de riesgos de independencia por medio de un conjunto de indicadores estratégicamente diseñados y en conjunto fortalecer la independencia desde el elemento más importante: la persona funcionaria. Si bien el Poder Judicial se ha robustecido digitalmente en un ecosistema pandémico aún sus sistemas de talento carecen del poder de la analítica y la gestión integrada en un solo sistema.
- Integración de sistemas. Existen esfuerzos importantes de la Dirección de Gestión Humana en el moldeamiento de competencias blandas, técnicas y de liderazgo que contribuyen a la solidez de la Judicatura y pueden potenciarse también de los sistemas integrados.
- Romper silos. Los silos de talento que recorren el desarrollo de las personas de la Judicatura y que no logran una dinámica R2R, del reclutamiento al retiro, dejan un conjunto de datos, esto limita el verdadero fortalecimiento técnico, así como un proceso de alta idoneidad en la selección que concluye, por defecto, en el voto en los órganos del Poder Judicial sin el suficiente respaldo en indicadores. Desde la construcción de bases a partir de las actas, hasta un entramado de desempeño, calidad, rendimiento y mérito convertidos en datos son diseños que robustecen la idoneidad del proceso, eliminan en gran porcentaje los elementos políticos o de influencia.
- Volver los ojos a la diversidad. No se logra el fundamental principio de representatividad y diversidad, promulgado por Naciones Unidas y reforzado por el Relator especial sobre la independencia de los magistrados y abogados de las Naciones Unidas. Toda institución, pero en especial aquella que imparte el derecho fundamental de la justicia debe incorporar en su seno la sociedad que alcanza, siendo esta más diversa que el género, incluyendo etnia, discapacidad entre otros. Las mujeres siguen sin escalar a los máximos puestos de la Judicatura con una brecha inalcanzable de no modificar y atender los temas de cuidado y rol de reproducción. Los sesgos inconscientes existen y la Judicatura lo ha explorado por el impacto que podría tener en sus decisiones en los tribunales, por tanto y con mayor responsabilidad deben no solo reconocerlos sino gestionarlos y disminuirlos. Para esto la práctica comparativa con España es fundamental.
- Incrementar la disrupción. Existe un conjunto de nuevos instrumentos y técnicas de selección incluida la ciencia del comportamiento que está ingresando en la corriente de las judicaturas en el mundo. Costa Rica podría posicionarse como líder latinoamericano en estas prácticas que han demostrado alta efectividad.

- Fortalecimiento del aprendizaje en el flujo del trabajo. La Carrera Judicial, abierta como existe hoy en Costa Rica, debe fortalecerse en su proceso de formación constante y reinversión, esto para asegurar solidez en el desarrollo de las tareas de la Judicatura, fortaleciendo la independencia.
- Divulgar es hacer transparente el proceso. La divulgación de concursos debe fortalecerse, es evidente en otros países, sobre todo europeos, la difusión es ampliada en canales y redes jurídicas, incluyendo micro empujoncitos conductuales que impulsen la participación de mujeres y nuevas generaciones, claves para la judicatura del futuro. Las acciones que se ejecuten hoy será una flecha al futuro y fortalecerán la independencia. Existen esfuerzos de diferentes órganos del Poder Judicial por dar a conocer el proceso y los instrumentos utilizados, pero estos deben incrementarse, sobre todo para las poblaciones meta y en los instrumentos y exámenes interdisciplinarios de selección.

## **Tema 5. Comparativo de sistemas de designación y promoción con países específicos**

En este apartado, bajo el enfoque de análisis comparativo entre países y clasificados por tópicos predefinidos, se registran y analizan los elementos centrales, actores y criterios, que conforman el proceso de dotación y promoción en España, Uruguay y Costa Rica. Esto adicional a los aportes de prácticas y procesos de otros países a lo largo de la investigación.

Se realiza este capítulo, con el objetivo de la reflexión crítica y el posible aporte de acciones localizables en la práctica de la Judicatura en Costa Rica; esto en el marco del cuestionamiento central de la investigación sobre la idoneidad, controles y transparencia de los procesos de nombramiento y promoción realizados en la Corte y el Consejo Superior para lograr una justicia independiente y de calidad.

Se seleccionaron en coordinación con el PEN, los países sujetos de análisis, específicamente se obtuvo información para España y Uruguay, ambos por fuente secundaria, tanto de los sitios oficiales del Poder Judicial como de estudios complementarios y específicamente para España mediante entrevista al Magistrado Pedro Félix Álvarez de Benito, director del Departamento, Consejo General del Poder Judicial, España.

El cuadro 18 muestra las comparaciones en los siguientes puntos:

- Normativa/Ley vinculada a Carrera Judicial y su naturaleza fundamental (fuente primaria para el ejercicio comparativo).
- Órgano vinculado en el proceso de dotación.
- Nombramiento de órgano responsable del proceso de dotación.
- Método de designación.
- Cargo de ingreso a la carrera judicial.
- Bases fundamentales de ingreso.
- Requerimiento de formación inicial en judicatura.
- Otros detalles del proceso de formación inicial a aspirantes.

Posteriormente se presenta un análisis derivado de las observaciones. El siguiente cuadro resume algunos de los principales hallazgos comparativos y su posible localización en el caso de Costa Rica.

**Cuadro 18**

**Comparativa de países en elementos vinculantes al ingreso y desarrollo de Jueces y Juezas en la carrera judicial**

País	Uruguay	España	Costa rica
Normativa/Ley vinculada a Carrera Judicial y su naturaleza fundamental (fuente primaria para el ejercicio comparativo)	Ley nº 19.830 de la Ley de la organización de los tribunales (2019) /Modificaciones a la ley Nº 15.750 (1985)  La Ley dispone que, todas las decisiones que respecten a la carrera judicial se tomarán teniendo en cuenta criterios objetivos, atendiendo a la integridad, capacidad y experiencia de cada persona.	Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio. El acceso a la Carrera Judicial en España está regulado en los artículos 301 y siguientes de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial  Se basa en los principios de mérito y capacidad para el ejercicio de la función jurisdiccional.	Ley de Carrera Judicial número 7338 y su Reglamento/ Reforma a la Ley Nº5155 (1973)  La Carrera Judicial tendrá como finalidad regular, por medio de concurso de antecedentes y de oposición, el ingreso, los traslados y los ascensos de los funcionarios que administren justicia, con excepción de los Magistrados, desde los cargos de menor rango hasta los de más alta jerarquía

*Análisis del flujo de nombramientos realizados por la Corte Plena y el Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia*

País	Uruguay	España	Costa rica
Órgano vinculado con el proceso de dotación	<p>Suprema Corte de Justicia y el Tribunal de lo Contencioso-Administrativo.</p> <p>Un Tribunal que la Suprema Corte de Justicia integrará alternativamente con dos (2) o más representantes que esta designe y dos (2) o más representantes designados por la Asociación de Magistrados del Uruguay.</p> <p>No existe el órgano de Consejo de Judicatura .</p>	<p>Consejo General del Poder Judicial</p> <p>Órgano constitucional, colegiado, autónomo, integrado por Jueces y Juezas y otros juristas, que ejerce funciones de gobierno del Poder Judicial con la finalidad de garantizar la independencia de los Jueces y Juezas en el ejercicio de la función judicial frente a todos.</p> <p>La función de Gobierno del Consejo versa sobre materias tales como los nombramientos, ascensos, y traslados; la inspección del funcionamiento de los Juzgados y Tribunales y la exigencia de responsabilidad disciplinaria a los miembros de la Carrera Judicial</p>	<p>dentro del Poder Judicial.</p> <p>El Consejo de la Judicatura.</p> <p>Órgano director de la Carrera Judicial. En consecuencia, es el encargado de regular todo lo referente a los concursos y su desarrollo, dentro de la competencia específica que le confiere la Ley de Carrera Judicial y su objetivo es mantener la idoneidad y el perfeccionamiento en la administración de justicia.</p>
Nombramiento de órgano responsable del proceso de dotación	<p>Suprema Corte de Justicia integra el tribunal responsable con participación de representantes designados por la Asociación de Magistrados del Uruguay</p>	<p>El Consejo General del Poder Judicial es un órgano colegiado compuesto por:</p> <p>Veinte miembros, llamados vocales, nombrados por el rey, elegidos por las Cortes Generales (Congreso y Senado) entre Jueces y</p>	<p>Todos los miembros del Consejo serán nombrados por la Corte Suprema de Justicia para períodos de dos años; podrán ser reelegidos. De producirse una vacante antes del vencimiento del plazo, el nombramiento del</p>

*Análisis del flujo de nombramientos realizados por la Corte Plena y el Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia*

País	Uruguay	España	Costa rica
		<p>Juezas y juristas de reconocida competencia.</p> <p>Un presidente, que será a su vez presidente del Tribunal Supremo y del Consejo General del Poder Judicial, designado por el Pleno del Consejo en su sesión constitutiva.</p> <p>Es elegido entre miembros de la Carrera Judicial o juristas de reconocida competencia</p>	<p>sustituto se hará por el resto del período</p>
Método de designación	<p>Se designa en primer lugar a los egresados mejor evaluados, y a falta de estos, a los cursantes mejor calificados entre los más avanzados.</p>	<p>Nombramiento mediante orden, tras un proceso de selección y formación en la Escuela Judicial.</p> <p>El criterio de selección es la antigüedad marcada por el momento de graduarse de la Escuela Judicial.</p> <p>En caso de empate se considera cursos especializados en la materia estrictamente clasificados para este proceso.</p>	<p>En los concursos para llenar plazas, de acuerdo con los movimientos de personal y para formar listad de elegibles, los participantes serán tomados en cuenta para su ingreso según el orden de las calificaciones obtenidas por cada uno, a partir de la más alta.</p> <p>Estas ternas son elevadas para designación a la Corte Plena o el Consejo Superior, según aplique.</p>
Cargo de ingreso a la carrera judicial	<p>El ingreso a cargos de menor jerarquía.</p> <p>Salvedad: casos excepcionales, en que</p>	<p>Ingreso a cargo de menor jerarquía</p>	<p>Ingreso a cualquier grado-categoría (1,2,3,4,5) dentro de la Carrera Judicial.</p>

*Análisis del flujo de nombramientos realizados por la Corte Plena y el Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia*

País	Uruguay	España	Costa rica
	podrán acceder, en cualquier grado de aquella, ciudadanos destacados por su notoria versación jurídica, pero siempre con arreglo a los artículos 235, 242 y 245 de la Constitución. (Art.78)		
Bases fundamentales de ingreso	La Ley dispone que, todas las decisiones que respecten a la carrera judicial se tomarán teniendo en cuenta criterios objetivos, atendiendo a la integridad, capacidad y experiencia de cada persona.	Superación de una oposición libre y de un curso teórico y práctico de selección realizado en la Escuela Judicial.  La convocatoria de la oposición, que debe tener lugar al menos cada dos años, viene en la práctica realizándose de forma anual desde el año 1998.	Concursos de antecedentes y de oposición.
Requerimiento de formación inicial en judicatura	Haber aprobado los procesos de formación inicial que dispondrá la Suprema Corte de Justicia juntamente con el Centro de Estudios Judiciales del Uruguay del Poder Judicial.	Graduado de la Escuela Judicial	Existe un programa denominado Formación inicial para aspirantes a la judicatura (FIAJ) pero no es requerimiento para el ingreso a la Judicatura
Otros detalles del proceso de formación inicial a aspirantes	No ubicados.	El procedimiento de ingreso a la categoría de Juez/a, que tiene una duración total aproximada de tres años, es el siguiente:  Superación de una primera fase de oposición libre, que se compone de tres ejercicios:	No es obligatorio la formación

País	Uruguay	España	Costa rica
		<p>Primer ejercicio (2 h 45 min de duración): consistente en la superación de una prueba con 100 preguntas sobre derecho constitucional, derecho civil, derecho penal y derecho procesal.</p> <p>Segundo ejercicio (60 minutos): exposición oral en audiencia pública de 5 temas (uno sobre derecho constitucional, dos sobre civil y dos sobre penal).</p> <p>Tercer ejercicio (60 minutos): exposición oral en audiencia pública de 5 temas (dos sobre derecho procesal civil, uno sobre derecho procesal penal, uno sobre derecho mercantil y uno sobre derecho administrativo o laboral).</p> <p>Superación de una <u>segunda fase</u> en la Escuela Judicial, que se compone de tres periodos:</p> <p>Primer periodo (doce meses aprox.): superación de un curso teórico práctico en la Escuela Judicial en Barcelona.</p> <p>Segundo periodo (seis meses aprox.): fase de prácticas realizando funciones de auxilio y colaboración con los titulares de los órganos judiciales en que desarrollen las prácticas,</p>	

País	Uruguay	España	Costa rica
		quiénes desempeñarán una función tutelar. Tercer periodo (cinco meses aprox.): fase de sustitución y refuerzo en órganos judiciales con idéntica amplitud que los titulares del órgano judicial.	

---

Fuente: Elaboración propia bajo análisis comparativo para España, Uruguay y Costa Rica, partiendo de fuente secundaria de Leyes y sitios Web de los órganos respectivos en cada País, así como entrevista al Magistrado Pedro Félix Álvarez de Benito, director del Departamento. Consejo General del Poder Judicial. España y entrevistas al personal de la Dirección de Gestión Humana en Costa Rica.

---

## Dictamen

*Existen un conjunto de buenas prácticas e instrumentos que se derivan del análisis comparativo y pueden impulsar la independencia. Especialmente los vinculados con apertura a la ciudadanía en los procesos que muestra la práctica española, así como mayor enfoque al desempeño como lo revela la práctica uruguaya.*

---

## Dictamen central del tema cinco

El cuadro 19, resumen el dictamen del tema cinco, de especial importancia:

- Si bien cada ecosistema país es diferente, es de especial interés analizar el sistema cerrado de carrera, pero articulado para recibir en procesos sumamente normados a personas de alta o reconocida experiencia.
- La mayor apertura de la ciudadanía y personas expertas en los procesos de reclutamiento que fortalecen la independencia.
- La mayor rigurosidad expresada en un mayor número de instrumentos, pasos y amplitud de pruebas en los procesos de selección y formación inicial.

Otros puntos descritos en detalle:

**Cuadro 19**

**Comparativo resumen y análisis de países en elementos vinculantes al ingreso y desarrollo de Jueces y Juezas en la carrera judicial**

Sistema	Análisis
<b>Sistema de ingreso al escalafón</b>	<p>En ambos países, a diferencia de Costa Rica, el ingreso a la Judicatura se inicia por la figura de menor nivel, salvo casos limitados <i>“destacados por su notoria versación jurídica”</i> cita la Ley de Uruguay (Ley 19.830).</p> <p>Existe, como se ha analizado en este informe, un debate importante sobre los ingresos desde el escalafón menor en contraste con una carrera abierta.</p> <p>En general, se visualiza una ventaja en la formación inicial de los Jueces y Juezas en el desarrollo progresivo de la carrera, en su defecto, una fuerte formación permanente y de reconversión para quienes entran a puestos de más alto nivel también registra elementos positivos.</p> <p>Por lo que es clave que la Judicatura, partiendo de los nuevos modelos de desempeño y programas de liderazgo que promueve la Dirección de Gestión Humana, articule los mejores escenarios para el desarrollo del talento, dentro de una carrera abierta o cerrada.</p>
<b>Órganos participantes del proceso</b>	<p>Uruguay se visualiza como un referente donde no existe un Consejo de Judicatura, pero sí se conforma un Tribunal con participación de la Asociación de Magistrados, al igual, en España el Consejo General incorpora figuras fuera del Poder Judicial.</p> <p>Es fundamental revisar el corte centrismo detallado en el tema 1. Una mayor apertura a la ciudadanía y una mayor participación de la sociedad civil en figuras expertas reconocidas (personas catedráticas etc.) es clave para asegurar diversidad e independencia. Estos dos modelos plantean desde diferentes ópticas modelos de inclusión de figuras externas.</p>
<b>Programas de formación con puente a la Judicatura</b>	<p>En los dos sistemas se cuenta un puente formal y obligatorio hacia la Judicatura, en forma de Centro de Estudios Judiciales en Uruguay y Escuela Judicial en España.</p> <p>El Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura en Costa Rica no tiene carácter de obligatoriedad y los modelos formativos como los registrados incluso en modelo francés, son ampliamente reconocidos por el uso de aprendizaje dinámico, aplicado donde la práctica puede ejercitarse en escenarios controlados. El Programa FIAJ debe ampliarse y fortalecerse como puente de enlace con las exigencias y realidades de la Judicatura</p>
<b>Robustez de los Programas Formativos que habilitan el ingreso a la Judicatura</b>	<p>Según la indicación del Magistrado Álvarez de Benito <i>“sumamente rigurosos y exigentes”</i>; las ponencias orales alcanzan 10 temas.</p> <p>En contraposición en Costa Rica se alcanza una sola sentencia, sin posibilidad de réplica o consultas por el Tribunal. Siendo este uno de los puntos señalados como débiles por el Tribunal Examinador en las entrevistas realizadas, en las que se señaló que las materias</p>

Sistema	Análisis
	tienen vertientes y que con una sola ponencia no es posible analizar el dominio real de la persona postulante.
Evaluación y promoción	<p>Costa Rica se posiciona en un lugar intermedio, siendo el sistema de Uruguay muy riguroso y detallado en la vinculación del desempeño y rendimiento (<i>ver cuadro 18</i>) y España totalmente apegado a la antigüedad de aprobación en la Escuela Judicial, sin más elementos que capacitaciones especializadas para posibles desempates.</p> <p>Los elementos de diversidad, cuidado y roles de género muestra diferencias importantes sobre todo en el caso español, expresado en el II Plan de Igualdad de la Carrera Judicial en España, referido en el apartado de diversidad.</p> <p>En el punto de desempeño el caso uruguayo muestra una mayor fortaleza en su vinculación con el rendimiento y la calidad, elementos que deben revisarse en el diseño final del modelo de desempeño que la Dirección de Gestión Humana promueve y que brindaría datos transparentes para una mejor toma de decisiones y una mayor independencia judicial.</p>
Otros.	Entre otros elementos de interés en España se realiza una limitación al ingreso vinculada con edad de <i>jubilación</i> , “No tener la edad de jubilación prevista en el artículo 386 LOPJ ni alcanzarla durante el tiempo que dure el proceso selectivo hasta la toma de posesión”(Ley Orgánica 6/1985).

Fuente: Elaboración propia.

## Metodología

### Bases iniciales: esfuerzo de consolidación

El documento de investigación se fundamenta esencialmente en dos bases en Excel independientes construidas por investigadores del Programa Estado de la Nación (PEN) en un esfuerzo de sistematización de la información de cada acta del período de la Corte Plena y el Consejo Superior. Se incorpora adicionalmente información también en Excel provista por la Sección Administrativa de la Judicatura.

Las bases cuentan con una estructura de campos similares, pero con algunas diferencias importantes, la diferencia central, se ubica en que la base de nombramientos de Grado II o Jueces 4 y 5 se remiten la totalidad de lista de “terna” para cada concurso, en el caso de Grado I por la cantidad de plazas únicamente se registran las personas nombradas.

Nota de la autora: *La información de las actas no está sistematizada o pre-configurada por lo que algunos campos de datos podrían precisarse aún más, por ejemplo, los motivos de designación, en los que confluyen una serie de causas dispersas siendo en unos casos el tipo de*

*plaza “interina” y en otros la causa “rotación”. Esta barrera más allá que un limitante al estudio es un importante hallazgo de falta de transparencia proveniente de manejos de datos homologados y limpios que permitan un monitoreo de la independencia en la selección.*

### **Análisis, inferencia y generación de gráficas, cuadros y figuras**

Una vez remitidas las bases, la autora del estudio, depura, homologa, analiza y sistematiza los datos de las bases y con ello generar tablas dinámicas y desarrollar más de 100 cruces de variables, así como análisis inferenciales que le permiten elaborar más de 50 gráficos, cuadros y diagramas que pretenden el adecuado entendimiento de los puntos identificados de mayor importancia.

### **Entrevistas**

En el período activo de investigación entre Julio y Setiembre del 2021, se realiza un conjunto de entrevistas a diferentes actores del proceso de reclutamiento y selección, identificados en la sección de entrevistados. Se destacan las más de 5 sesiones con la Sección Administrativa y Dirección del Gestión del Talento Humano del Poder Judicial, así como la entrevista internacional para el ejercicio comparativo con la práctica en España. Se reconoce especialmente a este grupo de entrevistados que brindan información cualitativa de alto valor para el análisis y profundidad de la investigación.

### **Monitoreo de fuentes diversas y selección de las mejores fuentes secundarias**

El estudio se fortalece con un conjunto de investigaciones, artículos, informes de labores y otros vinculados con el tema investigado.

Se incorpora el análisis de firmas internacionales de talento y recursos humanos, especialmente de la firma McKinsey y JoshBersin Academia (independiente), así como artículos específicos de Harvard bajo suscripción.

De especial interés, el análisis de algunas actas seleccionadas de la Corte Plena, el Consejo Superior, Consejo de la Judicatura, Escuela Judicial, Comisión de Nombramientos.

Se analizan informes de labores de estos mismos órganos y adicionalmente la Contraloría de Servicios, Dirección de Gestión Humana y el Poder Judicial como Institución, así como Leyes y Normativa vinculante en la Sección del Consejo de Judicatura y Dirección de Gestión Humana.

Se exploran y se genera datos por medio de los portales activos del Poder Judicial, entre ellos el sistema de desempeño.

## **Revisión y asesoría del PEN**

Se registran espacios de valiosa guía, asesoría y análisis con el personal del PEN especialmente Evelyn Villareal Fernández Coordinadora, Karlissa Calderón Zúñiga y Johakson Moncada Céspedes, investigadores. Así como el espacio de taller de presentación de la ponencia con diferentes lectores de la investigación. Este grupo aportó elementos de interés que fueron analizados e incorporados.

## **Referencias bibliográficas**

### **Costa Rica**

Contraloría General de la República. Ley de la Contraloría General de la República.

Poder Judicial. 2021. Análisis de Actas de la Corte Plena (Poder Judicial, 2020) del período bajo estudio. Ubicados en sitio Web Poder Judicial.

Poder Judicial 2021. Análisis de los Informes de Labores del Consejo de Judicatura, Escuela Judicial. Ubicados en sitio Web Poder Judicial.

Poder Judicial. 2021. Información general para el ingreso a la carrera judicial Recuperado del sitio web Julio 2021. <https://ghcarrerajudicial.poder-judicial.go.cr/>

Poder Judicial. 2021. Modelo de designación “otros puestos”. Fiscal Fiscalía General. Recuperado agosto 2021 [https://ghreclutamientoyseleccion.poder-judicial.go.cr/images/eleccionfiscal/Documentos/BASE DE SELECCIN - FISCALA GENERAL.pdf](https://ghreclutamientoyseleccion.poder-judicial.go.cr/images/eleccionfiscal/Documentos/BASE_DE_SELECCIN_-_FISCALA_GENERAL.pdf) Documento N° 10205-19-<https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/act-1-0003-3825-17>“La Comisión de Nombramientos, en sesión de trabajo N° 3, de 7 de agosto de 2019, tomó el siguiente acuerdo: Enviar para aprobación de Corte Plena, el siguiente texto de Protocolo de Nombramiento de Puestos de Elección de Corte Plena

Poder Judicial.2020. Informe de la Comisión de nombramientos. Recopilado de Sitio Web agosto 2021. [Informe Comisión de Nombramientos https://informelaborespj2019.poderjudicial.go.cr/images/Informes/%20Comisi%C3%B3n%20de%20Nombramientos.pdf](https://informelaborespj2019.poderjudicial.go.cr/images/Informes/%20Comisi%C3%B3n%20de%20Nombramientos.pdf)

Poder Judicial. Estatuto del servicio judicial.

Poder Judicial. Estudio Sociolaboral y de Antecedentes, Definición Conceptual Estudio Socio Laboral y de Antecedentes. UISA. Recuperado de sitio Web Julio 2021. [Definición](#)

Conceptual Estudio Sociolaboral y de <https://ghreclutamientoyseleccion.poder-judicial.go.cr> > ...

Poder Judicial. Ley de Carrera Judicial número 7338 y el Reglamento vinculante.

Poder Judicial. Ley Orgánica del Poder Judicial, del Ministerio Público.

Poder Judicial. Otros documentos importantes. Recuperado del sitio web en Julio 2021  
Recuperado de sitio web Julio 2021. <https://ghcarrerajudicial.poder-judicial.go.cr/index.php/otros-documentos-importantes>

## **Internacionales**

Council of Europe. Sélection des candidats pour l'élection des juges à la Cour européenne des droits de l'homme : procédure et critères de sélection dans les Etats membres. Strasbourg, 2017.

Dolan, S. L., López Cabrales, A., Valle Cabrera, R. (2014). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGraw-Hill.

El-Khoury, D. (2017), "Digital transformation and the world-class HR difference", Strategic HR Review, Vol. 16 No. 2, pp. 86-88.

International Labour Organization (2017). Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace.

Qualité et évaluation des magistrats de l'ordre administratif. Laurent Berthier Dans Revue française d'administration publique 2016/3 (N° 159), pages 739 à 750.

Report of the Special Rapporteur on the Independence of Judges and Lawyers, 24 de marzo de 2009, A/HRC/11/41, [54])

UNODC (2017). Guía de Recursos para Reforzar la Integridad y Capacidad Judiciales.

Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw-Hill.

Otros documentos se citan como referencia al pie de página para brindar una exploración adicional a temas claves de investigación.

## **Entrevistas**

Campos Calvo, Yerma. Jueza y parte del Comité Examinador Materia Familia. 25 de agosto 25, 2021.

Félix Álvarez de Benito, Pedro. Magistrado, director del Departamento. Consejo General del Poder Judicial de España. Setiembre, 2021

León Chinchilla, Annabelle. Exmagistrada. Agosto 18, 2021.

Meléndez Arrieta, Roxana, Castañeda Vargas, Rodolfo & Guerrero Córdoba, Olga. Personas funcionarias del Departamento de Gestión Humana relacionadas directamente en la ejecución del proceso. 8 de julio, 1 y 20 de setiembre, 16 de Noviembre 2021

Orocú Chavarría, Adriana. Asociación Costarricense de la Judicatura. Agosto 2021.

Segura Solís, Juan Carlos. Consejo de Judicatura- Integrante del Consejo Directivo de la Escuela Judicial. 10 de setiembre, 2021.

Rivas, Luis Guillermo. Magistrado de Designación Final. 10 de setiembre, 2021.

## Anexos

### Anexo 1. Precisión de herramientas e instrumentos utilizados

Comparativo entre elementos ubicados en el artículo 74 de la Ley de Carrera Judicial y las herramientas utilizadas para la designación.

Elementos de Ley (Según artículo 74 de la Ley de Carrera Judicial)	Contraste con herramientas utilizadas para designación
<p>Los participantes será calificados y examinados, en atención al artículo 74 de la Ley, considerando los elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Antigüedad en el puesto</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Capacidad demostrada</li> <li>• Calidad en el servicio en los puestos anteriormente desempeñados dentro y fuera del Poder Judicial.</li> </ul> <p>Además, en relación con los cursos realizados atinentes al puesto y de especialización, el tiempo de ejercicio en la enseñanza universitaria y las obras de investigación o de divulgación que hubieran publicado.</p> <p>Se les harán, también entrevistas personales y exámenes, que versarán sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• su personalidad,</li> <li>• sus conocimientos en la especialidad y</li> <li>• en la técnica judicial propia del puesto a que aspiren,</li> </ul> <p>sin perjuicio de ordenar las pruebas médicas y psicológicas que se estimen convenientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Concentración en PRUEBA ORAL / ESCRITA</u></b></p> <p>Personal Grado I (1,2,3) El 75% (Quienes ingresan al Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura (FIAJ) el resultado obtenido en este Programa se ponderará con la nota- tendrá un valor del 45%)</p> <p>Personal Grado II (4,5) el 70% de su puntaje está circunscrito a pruebas técnicas orales y escritas que <i>reflejan el resultado- incluso- en un único momento de su carrera en su ingreso en la lista de elegibles.</i></p> <p><b>GRADO I (Juez 1 a Juez 3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista 05,</li> <li>• Experiencia 10,</li> <li>• Promedio académico 02,</li> <li>• Publicaciones 01,</li> <li>• Docencia 0.5,</li> <li>• Acreditación en Licenciatura por SINAES, 0.5</li> <li>• Posgrado 5, (Especialidad 2- Maestría 3- Doctorado 5)</li> <li>• Capacitación recibida 1</li> </ul> <p><b>GRADO II (Juez 4 a Juez 5)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista 05,</li> <li>• Experiencia 15,</li> <li>• Promedio académico 01,</li> <li>• Publicaciones 2,</li> <li>• Docencia 0.5,</li> <li>• Acreditación en Licenciatura por SINAES, 0.5</li> <li>• Posgrado 5, (Especialidad 2- Maestría 3- Doctorado 5)</li> <li>• Capacitación recibida 1</li> </ul> <p>Fuente: GUÍA PARA CALIFICACION DE LOS PARTICIPANTES EN LA CARRERA JUDICIAL.</p>

Elementos de Ley (Según artículo 74 de la Ley de Carrera Judicial)	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO I	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO II
<p><u>Antigüedad/ Experiencia.</u></p>	<p>→ 10% Experiencia</p> <p>Según un puntaje por año y tipo de puesto clasificado (puestos diversos clasificados A-B-C)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo A: 1 punto por año para un máximo de 10 puntos ó 10 años. (por ejemplo, Jueces 1 a 5)</li> <li>• Tipo B: 0.67 por año para un máximo de 15 años. (Por ejemplo, Agente Fiscal)</li> <li>• Tipo C: 0.5 por año para un máximo de 20 años. (por ejemplo, Abogado Litigante)</li> </ul>	<p>→ 15% Experiencia</p> <p>Según un puntaje por año y tipo de puesto clasificado (puestos diversos clasificados A-B-C)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo A: 1.5 punto por año para un máximo de 15 puntos ó 10 años.</li> <li>• Tipo B: 1 por año para un máximo de 15 años.</li> <li>• Tipo C: 0.75 por año para un máximo de 20 años.</li> </ul>
<p>Análisis:</p>	<p>El descriptor de "Experiencia" se fundamenta en los años laborados en diferentes puestos, una vinculación única y directa con la <b>Antigüedad</b> – Herramienta: fórmula aplicada según años/puestos ABC</p> <p>(Adicionalmente, la edad de la persona es un elemento de admisibilidad, 30 años de edad para Juez/Jueza 4 y 35 años de edad para Juez/Jueza 5)</p>	

*Análisis del flujo de nombramientos realizados por la Corte Plena y el Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia*

Elementos de Ley (Según artículo 74 de la Ley de Carrera Judicial)	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO I	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO II
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> <li>• Capacidad demostrada</li> <li>• Calidad en el servicio en los puestos anteriormente desempeñados dentro y fuera del Poder Judicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 75% I GI (Examen escrito y oral)</li> <li>→ 5% Entrevista</li> <li>→ 2% Promedio Académico</li> <li>→ 0.5% Acreditación de Licenciatura por SINAES</li> <li>→ 5% Postgrado</li> <li>→ 1% Capacitación</li> <li>→ 1% Publicaciones</li> <li>→ 0.5% Docencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 70% II G (Examen escrito y oral)</li> <li>→ 5% Entrevista</li> <li>→ 1% Promedio Académico</li> <li>→ 0.5% Acreditación de Licenciatura por SINAES</li> <li>→ 5% Postgrado</li> <li>→ 1% Capacitación</li> <li>→ 2% Publicaciones</li> <li>→ 0.5% Docencia</li> </ul>
<p>Entendiendo el rendimiento como proporción entre resultados obtenidos y medios empleados para alcanzarlo, el rendimiento dentro de los concursos y escalafón no presenta herramientas vinculantes más allá de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento académico (Promedio Académico) 1% a 2% según Grado- Herramienta aplicación de fórmula al promedio académico universitario.</li> <li>- Producción intelectual- Docencia (Publicaciones) (Academia) 1% a 2% según Grado- Consigna de puntaje según criterio de publicación.</li> <li>- Conocimiento Institucional (Entrevista con el Consejo de la Judicatura) 5%</li> </ul> <p>No se registra evidencia de herramientas/ descriptivos o elementos <u>del escalafón</u> donde se pueda vincular la capacidad demostrada, rendimiento o calidad del servicio <u>dentro del ejercicio de la profesión, dentro o fuera del Poder Judicial.</u></p>		

Elementos de Ley (Según artículo 74 de la Ley de Carrera Judicial)	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO I	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO II
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> <li>• Capacidad demostrada</li> <li>• Calidad en el servicio en los puestos anteriormente desempeñados dentro y fuera del Poder Judicial</li> </ul>	<p><u>Como elemento clave en la anotación del expediente por parte de la revisión interdisciplinaria se consigna:</u>  <i>Si una persona obtiene durante dos períodos de evaluación consecutivos; un resultado de "insuficiente", a pesar de que la persona haya completado las actividades sugeridas en el plan de mejora, se remitirá esta situación al conocimiento del órgano disciplinario competente, para los efectos que establece la Ley Orgánica del Poder Judicial y Ley General de Control Interno.</i></p> <p>Fuente: Reglamento del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial</p> <p><i>Por tanto, una falta de desempeño sería un elemento registrado en el órgano disciplinario que llegará como anotación clave en la designación pero, no se evidencia el registro de un desempeño sobresaliente o capacidad alta</i></p>	

Elementos de Ley (Según artículo 74 de la Ley de Carrera Judicial)	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO I	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO II
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les harán, también entrevistas personales y exámenes, que versarán sobre su personalidad, sus conocimientos en la especialidad y en la técnica judicial propia del puesto a que aspiren, sin perjuicio de ordenar las pruebas médicas y psicológicas que se estimen convenientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin diferencias entre grados:</li> <li>✓ <b>Prueba de competencias</b></li> <li>✓ <b>Prueba de personalidad</b></li> <li>✓ <b>Prueba de inteligencia.</b></li> <li>- Pruebas socio diagnósticas (capacidad intelectual, personalidad, vocación o aptitudes esenciales para su cargo)</li> <li>- Evaluación psicológica (dominios competenciales)</li> <li>- En general las herramientas utilizadas son:</li> <li>o <b>Trabajo Social:</b> Entrevista- Guía semi- estructurada para entrevistas (patrono, grupo laboral, familiares etc.)</li> <li>o <b>Psicología:</b> Baterías de pruebas (Se cuenta con un repositorio de pruebas que se seleccionan según el caso o el mismo desarrollo de la aplicación- podría en el transcurso del análisis necesitar aplicar pruebas adicionales)</li> <li>o <b>Medicina: Historial clínico médico laboral</b></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este componente no suma puntos en el escalafón pero registra un comentario cualitativo de recomendada no recomendada.</li> </ul>	

*Análisis del flujo de nombramientos realizados por la Corte Plena y el Consejo Superior de la Corte Suprema de Justicia*

Elementos de Ley (Según artículo 74 de la Ley de Carrera Judicial)	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO I	Contraste con herramientas utilizadas para designación GRADO II
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les harán, también entrevistas personales y exámenes, que versarán sobre su personalidad, sus conocimientos en la especialidad y en la técnica judicial propia del puesto a que aspiren, sin perjuicio de ordenar las pruebas médicas y psicológicas que se estimen convenientes</li> </ul>	<p><b>Estudio Socio-Laboral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Este estudio busca constatar la idoneidad ética y la aptitud moral de la persona participante.</li> <li>- Declaraciones juradas</li> </ul> <p><b>Métodos y Herramientas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rastrea y valora antecedentes de tipo judicial, policial y administrativo-disciplinario. Se realiza una investigación en los sistemas disciplinarios, judiciales y el Ministerio de Seguridad Pública.</li> <li>- Verificación de no existencia de <b>prohibiciones legales y/o incompatibilidades con el servicio público</b> y con el puesto en particular,</li> <li>- Se descarta la <b>existencia de relación importante entre la persona oferente y familiares o personas cercanas, que se encuentren relacionadas con narcotráfico, crimen organizado u otro tipo de actividades delictivas graves, que pudiesen representar un traslado de elementos objetivos de riesgo o vulnerabilidad institucional, o un eventual conflicto de intereses, en detrimento, de los estrictos fines públicos de la institución, ante un eventual nombramiento.</b></li> </ul> <p><i>El desarrollo de este estudio se realiza con estricta observancia de los alcances del bloque de juridicidad, siendo que el proceso de investigación sociolaboral que lo sustenta recopila y analiza información de estricto interés según los alcances del derecho a la autodeterminación informativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Este componente no suma puntos en el escalafón pero registra un comentario cualitativo de recomendable no recomendable.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia basada en documentos del Poder Judicial y Entrevistas con la Dirección de Gestión Humana.