



## SEGUNDO INFORME ESTADO DE LA JUSTICIA

### LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL PODER JUDICIAL: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

*Investigadoras:*  
Paula Leñero  
Ana Catalina Núñez  
Deloitte

Octubre, 2016



**Nota:** Las cifras de las ponencias pueden no coincidir con las consignadas por el II Informe Estado de la Justicia en el tema respectivo, debido a revisiones posteriores. En caso de encontrarse diferencia entre ambas fuentes, prevalecen las publicadas en el Informe.

## Tabla de Contenidos

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VII</b>
<b>OBJETIVOS Y ALCANCE</b>	<b>VIII</b>
1.1 OBJETIVOS	VIII
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	VIII
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VIII
1.2 ALCANCE	VIII
<b>I. ANÁLISIS DE PROCESOS E INSTRUMENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	<b>1</b>
2.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	1
2.1.1 NORMATIVA INTERNA DE PROCEDIMIENTOS PARA LLENAR VACANTES	1
2.1.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA SEGÚN LAS MEJORES PRÁCTICAS	7
2.1.3 CONGRUENCIA DEL PROCESO CON LOS FINES Y VALORES INSTITUCIONALES	15
2.1.4 ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	16
2.1.5 REVISIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE REVISIÓN DE COMPETENCIAS, TRANSPARENCIA	18
2.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	20
2.2.1 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO	20
2.2.2 METODOLOGÍA DE TRABAJO	22
2.2.3 RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS	28
2.2.4 AUTONOMÍA	31
2.2.5 DATOS CUANTITATIVOS DEL PROCESO	31
2.2.6 METODOLOGÍAS PARA LA SELECCIÓN FINAL	38
<b>II. PERFIL DE LAS PERSONAS CONTRATADAS</b>	<b>40</b>
2.1 DATOS GENERALES DE CONTRATACIÓN PARA EL PODER JUDICIAL	40
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS NOMBRADAS	42
2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	47
2.3.1 GENERAL	47
2.3.2 ESPECÍFICAS	48
2.4 SECCIÓN DE SEGUIMIENTO	54
2.4.1 INDICADORES	54
2.5 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO	54
<b>III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>58</b>

<b>IV. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>61</b>
<b>V. LISTA DE ACRÓNIMOS UTILIZADOS</b>	<b>62</b>
<b>VI. PROBLEMAS CON LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>63</b>
6.1 ANEXO 1: REQUISITOS PARA INGRESAR AL SERVICIO JUDICIAL	63
6.2 ANEXO 2: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE JUECES	67
6.3 ANEXO 3: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE FISCALES	69
6.4 ANEXO 4: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DEFENSORES	74
6.5 ANEXO 5: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE INVESTIGADORES	76
6.6 ANEXO 6: COMPETENCIAS PARA JUECES	78
6.6.1 COMPETENCIAS GENÉRICAS	78
6.6.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	80
6.6.3 ÁREAS DE CONOCIMIENTO:	82
6.7 ANEXO 7: COMPETENCIAS PARA FISCALES	86
6.7.1 COMPETENCIAS GENÉRICAS	86
6.7.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	88
6.7.3 ÁREAS DE CONOCIMIENTO:	88
6.8 ANEXO 8: COMPETENCIAS PARA DEFENSORES	91
6.9 ANEXO 9: COMPETENCIAS PARA INVESTIGADORES	94
6.9.1 COMPETENCIAS GENÉRICAS	94
6.9.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:	96
6.9.3 ÁREAS DE CONOCIMIENTO:	97
6.10 ANEXO 10: DATOS CUANTITATIVOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE FISCALES	99
6.11 ANEXO 11: DATOS CUANTITATIVOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DEFENSORES PÚBLICOS	99
6.12 ANEXO 12: MODELO DE BENZIGER	99

## Índice de Tablas

Tabla 1: Aplicación de normas por tipo de puestos .....	2
Tabla 2: Escala de análisis de la comparación de las mejores prácticas con las utilizadas por el Poder Judicial .....	8
Tabla 3: Coeficientes de Validez del Proceso de Selección de la DDI .....	11
Tabla 4: Aplicación de etapas por puesto.....	23
Tabla 5: Duración de los procesos por materia y cantidad de inscripciones.....	34
Tabla 6: Salario Base para las Posiciones en Estudio y Remuneración Fija Garantizada .....	47
Tabla 7: Indicadores para Evaluar el Proceso de Reclutamiento y Selección .....	56
Tabla 8: Dificultades para la obtención de información .....	62
Tabla 9: Competencias específicas Jueces .....	81
Tabla 10: Competencias específicas Fiscales.....	88
Tabla 11: Competencias específicas Investigadores.....	97
Tabla 12: Información Cuantitativa Procesos de Reclutamiento y Selección de Defensores Públicos Período 2014 - 2015 .....	99
Tabla 13: Información Cuantitativa Procesos de Reclutamiento y Selección de Defensores Públicos Período 2014 - 2015 .....	99

## Índice de Figuras

Figura 1: Marco Legal, Proceso de Reclutamiento y Selección Poder Judicial.....	2
Figura 2: Elementos fundamentales de las mejores prácticas.....	8
Figura 3: Procesos de evaluación de los procesos de selección del Poder Judicial .....	17
Figura 4: Organización Actual .....	20
Figura 5: Etapas generales del proceso de Reclutamiento y Selección .....	23
Figura 6: Evaluación integral de candidatos.....	24
Figura 7: FODA.....	25
Figura 8: Caracterización de Jueces .....	50
Figura 9: Caracterización de Fiscales .....	51
Figura 10: Caracterización de Defensores Públicos.....	52
Figura 11: Modelo Benziger .....	100
Figura 12: Análisis del perfil de los Jueces.....	101

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Cantidad de Abogados por cada 100.000 Habitantes .....	26
Gráfico 2: Distribución del Recurso Humano por Tipo de Actividad.....	29
Gráfico 3: Presupuestos Gestión Humana Periodo 2011 – 2015 .....	30
Gráfico 4: Porcentaje del total del Presupuesto del Poder Judicial.....	31
Gráfico 5: Duración de los Procesos de Reclutamiento de Jueces.....	32
Gráfico 6: Cantidad de candidatos que se inscriben en el proceso de selección de Jueces.....	33
Gráfico 7: Duración de los procesos por materia y cantidad de inscripciones .....	34

Gráfico 8: Cantidad de Procesos de Reclutamiento y Selección del Periodo en Estudio.....	35
Gráfico 9: Cantidad de exámenes realizados por proceso .....	36
Gráfico 10: Aprobación del examen Jueces .....	37
Gráfico 11: Aprobación de exámenes por materia .....	38
Gráfico 12: Tipos de Nombramientos en Propiedad Realizados .....	40
Gráfico 13: Calificaciones Obtenidas en los Exámenes .....	41
Gráfico 14: Distribución de Nombramientos por Clase de Puestos para Jueces .....	42
Gráfico 15: Composición por Género .....	42
Gráfico 16: Lugar de Residencia .....	43
Gráfico 17: Edad .....	43
Gráfico 18: Último grado académico obtenido.....	44
Gráfico 19: Experiencia Externa de los Candidatos .....	44
Gráfico 20: Cantidad de Puestos Anteriores a los Concursos en Estudio.....	45
Gráfico 21: Antigüedad Promedio en el Poder Judicial.....	46
Gráfico 22: Áreas de Nombramiento de Jueces .....	53
Gráfico 23: Ubicación Geográfica de Nombramientos de Jueces en Estudio .....	54

## **Resumen Ejecutivo**

El ciclo de gestión del recurso humano inicia con el proceso de atracción y selección del talento. Este proceso es de vital importancia, ya que contar con las personas adecuadas para la ejecución de los diferentes puestos de trabajo determina la calidad y el potencial de cualquier empresa o institución.

Actualmente, el reclutamiento y selección del personal es un tema de alta discusión y análisis en las organizaciones a nivel mundial, ya que, ante cambios en las economías y las crecientes necesidades de agilizar los procesos de selección enfocados en la obtención del mejor talento, han provocado la necesidad de modificar los procesos y generar estándares a la medida de cada puesto, con el fin de obtener candidatos afines a las funciones de los distintos puestos.

Las empresas líderes a nivel mundial, consideran que la obtención del talento adecuado es uno de los focos de concentración más importantes de las organizaciones, ya que cuando se realiza adecuada y oportunamente genera importantes impactos positivos.

El Poder Judicial no escapa de la realidad, necesidades y retos que presentan las organizaciones a nivel global en función de la obtención del talento que potencie sus valores y le ayuden a cumplir con el reto de la administración de justicia de forma idónea.

Actualmente, el proceso de reclutamiento y selección en el Poder Judicial se encuentra atravesando un cambio importante en su metodología de cara a realizar el análisis integral de los candidatos, de forma tal que sea posible identificar no solamente sus conocimientos técnicos sino, si sus habilidades se ajustan a las necesidades de los puestos, con lo cual se espera contar con profesionales que cuenten con un desempeño más exitoso en los puestos de trabajo y por ende en el Poder Judicial.

Según estimaciones de Deloitte, en los próximos 10 años el 75% de la fuerza laboral de las empresas será de la generación Millennial<sup>1</sup>, lo cual trae consigo nuevos retos para las organizaciones, en función de atraer y retener al mejor talento, de forma tal que el alineamiento con las mejores prácticas globales, cobra una mayor relevancia en función de temas tales como realizar búsquedas continuas de los mejores candidatos y la generación de planes de carrera y sucesión, para mantener las posibilidades de crecimiento y superación de los colaboradores.

La antigüedad promedio actual de los diversos puestos analizados ronda los 13 años, sin embargo, una característica importante de la generación Millennial a nivel global es su alta rotación laboral, lo cual deberá empezar a representar un reto para los departamentos de Talento. Lo anterior plantea importantes desafíos para la reducción de los tiempos necesarios para completar los procesos de reclutamiento y selección actualmente ejecutados.

Por otro lado, recientes investigaciones indican que los jóvenes que actualmente se encuentran ingresando a las universidades tienen un alto interés en el Sector Público, lo

---

<sup>1</sup> Personas nacidas entre 1981 y el año 2000

cual representa una oportunidad para el Poder Judicial en la atracción del talento en el futuro, por tanto, el reto será la retención del talento. Los millenials se caracterizan por una constante búsqueda del desarrollo de su carrera profesional, lo cual puede convertirse en un área a explotar por parte de la Institución al formar parte de su oferta laboral.

## **Introducción**

El presente documento describe y evalúa de forma integral el proceso de reclutamiento y selección en el Poder Judicial, específicamente se centra en las posiciones de Juez, Fiscal, Defensor e Investigador.

El estudio fue planteado para realizar la revisión de los datos cuantitativos de los procesos, para el periodo comprendido entre los años 2011 y 2015, sin embargo, por un tema de disponibilidad de información, fue necesario realizar un ajuste en el periodo a los años 2014 y 2015, así como delimitar el análisis a los procesos de selección de Jueces.

El informe, tiene como objetivo dar respuesta al mandato de investigación que dio el Consejo Consultivo del Estado de la Nación, quien plantea como pregunta general del presente informe el entendimiento de la evolución de la preparación del recurso humano en el Poder Judicial durante el periodo 2011 – 2015 en atención a las reformas judiciales, desde la perspectiva del proceso de reclutamiento y selección.

Adicionalmente, se plantea preguntas relacionadas a la preparación de los procesos en comparación con las mejores prácticas, la relación de los mismos con los fines y valores del Poder Judicial y se solicita una caracterización de las personas nombradas en los últimos años.

Para el levantamiento de información y análisis, se realizaron sesiones de trabajo para conocer a profundidad los procesos con los diferentes actores, esto le permitió al equipo consultor lograr un claro y profundo entendimiento del proceso y su integralidad. Adicionalmente, se realizó una exhaustiva investigación del marco legal que rige el proceso.

En el documento se explica desde el marco normativo bajo el cual está basado la selección del talento en el Poder Judicial, hasta su relación con los fines y valores institucionales y su autonomía. Se detallan las mejores prácticas, así como las áreas de mejora.

Se realizó un análisis sobre los datos cuantitativos de los procesos, con el objetivo de conocer el resultado de los procesos de selección, en función del perfil de las personas que logran los nombramientos de los concursos del periodo en estudio, así como las materias de especialidad y zonas geográficas en las cuales se ubican dichos nombramientos.

Se incluye un análisis de los procesos, en función de su duración, dicho análisis se realiza por cantidad de inscripciones y materias de especialización. Adicionalmente se analizó la aprobación de los exámenes técnicos por materia.

Finalmente, se realiza un entendimiento claro y profundo sobre las personas que logran los nombramientos y su respectiva caracterización por variables demográficas, así como la ubicación geográfica de los puestos a los cuales llegan dichos nombramientos.

## **Objetivos y Alcance**

### **1.1 Objetivos**

#### **1.1.1 Objetivo General**

Evaluar el proceso de reclutamiento y selección utilizado en el Poder Judicial para las posiciones de Juez, Defensor Público, Investigador y Fiscal.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos de este estudio son:

- a. Entender el marco normativo que rige los procesos de selección de las posiciones de Juez, Defensor Público, Investigador y Fiscal
- b. Realizar una comparación del proceso con las mejores prácticas de reclutamiento y selección
- c. Realizar el levantamiento de información cuantitativa que permita caracterizar demográficamente a las personas que han logrado los nombramientos en los últimos 2 años para las posiciones de Juez, Defensor Público y Fiscal.

### **1.2 Alcance**

El estudio se delimita para el proceso de reclutamiento y selección de las posiciones de Jueces, Fiscales, Investigadores y Defensores del Poder Judicial. Asimismo, el análisis cuantitativo de este estudio se realizará para los procesos ejecutados entre los años 2014 y 2015 para las posiciones de Jueces, Fiscales y Defensores.

## **I. Análisis de procesos e instrumentos de reclutamiento y selección**

El presente apartado se enfoca en la revisión del proceso de reclutamiento y selección para las posiciones de Jueces, Investigadores, Fiscales y Defensores desde la perspectiva de los procesos utilizados para el llenado de vacantes hasta la revisión del departamento de Gestión Humana a cargo de dichos procesos.

La revisión del proceso de reclutamiento y selección abarca desde el marco legal bajo el cual se fundamenta el proceso, la congruencia del mismo con los fines y valores institucionales y el cumplimiento con los procesos de transparencia. Se realiza la revisión de la actualización que los procesos de reclutamiento y selección están atravesando.

En cuanto a la organización del departamento de Gestión Humana, el informe se enfoca en el área de Reclutamiento y Selección y la metodología de trabajo utilizada para ejecutar los procesos.

### **2.1 Proceso de reclutamiento y selección**

#### **2.1.1 Normativa interna de procedimientos para llenar vacantes**

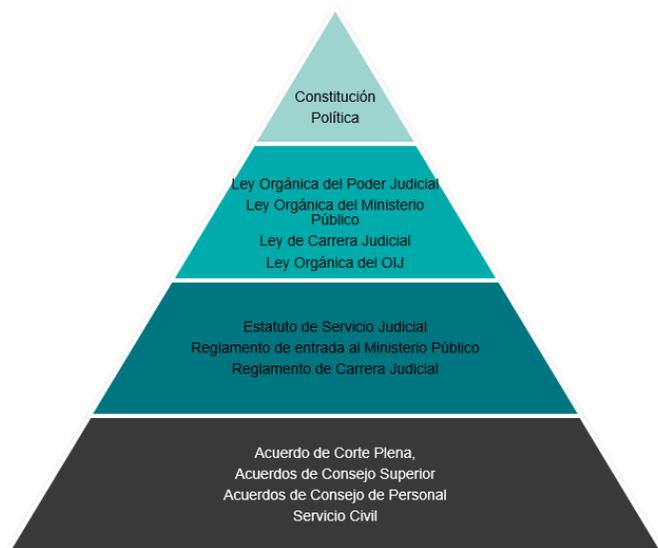
Al analizar la normativa interna que rige los procedimientos de reclutamiento y selección en el Poder Judicial, se hace necesario referenciar el marco legal que lo sustenta, partiendo desde la Constitución Política hasta los acuerdos emitidos por los entes correspondientes.

De esta forma, el proceso de reclutamiento y selección del Poder Judicial, se rige en primera instancia por el artículo 192 de la Constitución Política de Costa Rica, que indica:

Artículo 192: “Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y sólo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos”

Seguidamente y dependiendo del ámbito correspondiente, el proceso de reclutamiento y selección se deberá apegar a las distintas instancias establecidas, tal y como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 1**  
**Marco Legal, Proceso de Reclutamiento y Selección Poder Judicial**



Fuente: Elaboración Propia.

Es importante destacar, que algunos de estos documentos fueron promulgados hace más de 40 años, como por ejemplo el Estatuto Judicial, por tanto, es posible que lo aquí estipulado no se ajuste a las necesidades actuales y futuras de los procesos de reclutamiento y selección.

Específicamente, la aplicación de este marco legal se distribuye de la siguiente forma:

**Tabla 1**  
**Aplicación de normas por tipo de puestos**

Documento	Investigador	Fiscal	Defensor	Juez
Ley Orgánica del Poder Judicial				
Ley de Carrera Judicial				
Ley Orgánica del Ministerio Público				
Ley Orgánica del Organismo de Investigación Judicial				
Estatuto de Servicio Judicial				
Reglamento en entrada al Ministerio Público				
Acuerdos	Según corresponda			

A continuación, se detalla los aspectos legales en función de los pasos más importantes del proceso de reclutamiento y selección.

### 2.1.1.1 Publicación

En relación a las actividades de publicación de los concursos y el acceso a la mayor cantidad de candidatos posibles, se establece que los procesos de reclutamiento deben ser publicados en el Boletín Judicial y en al menos un periódico de amplia circulación nacional, según el Estatuto de Servicio Judicial en adelante ESJ y el Reglamento de Entrada al Ministerio Público en adelante REMP.

### **2.1.1.2 Proceso**

En cuanto a las actividades que deberán ser tomadas en cuenta en los distintos procesos de reclutamiento y selección de las posiciones incluidas dentro del alcance del presente informe, las diferentes leyes y reglamentos que conforman el marco legal del Poder Judicial establecen una serie de parámetros a seguir, tales como actividades específicas y definición de responsables de dichas tareas, tal y como se detalla a continuación.

En el ESJ (Artículo 8) se faculta al Departamento de Personal para la selección de candidatos, se solicita la elaboración de listas de elegibles y las ternas correspondientes.

Asimismo, dicho Estatuto establece actividades y responsables para el proceso de selección de jueces, en donde faculta al Consejo de la Judicatura a determinar los componentes de calificación que se tomarán en cuenta en cada concurso, así como a realizar la calificación correspondiente.

Según el artículo 72 el proceso de evaluación deberá realizarse por medio de tribunales examinadores, conformados por miembros del Consejo de la Judicatura con abogados especializados o de reconocida trayectoria en el campo en la materia bajo evaluación, quienes seleccionarán y enviarán las ternas elegibles a la Corta Suprema de Justicia o al Consejo Superior del Poder Judicial para la decisión final.

Asimismo, establece como responsabilidad del Departamento de Personal, ofrecer ternas a las oficinas que cuenten con necesidades de personal. Indica, además, que dichas ternas deben contemplar los candidatos más idóneos y sus respectivos antecedentes.

El REMP establece los requisitos mínimos para participar en los concursos tales como: presentación del currículum vitae, títulos y certificados, acreditación de conocimientos técnicos en el uso de herramientas informáticas, licencia de conducir y carné del Colegio de Abogados.

Además, el REMP establece que se realizará un concurso por antecedentes y procederá cuando para el desempeño del cargo se exijan conocimientos o títulos académicos especializados o amplia experiencia laboral, especialmente si el concurso se convoca para nombrar en propiedad las plazas de cualquier fiscalía especializada.

Adicionalmente, este reglamento indica que una vez realizadas las pruebas se elaborará una nómina de los participantes del proceso con un puntaje superior a 80%, en orden descendente y que se deben proporcionar los resultados de forma individual a cada uno de los mismos.

### **2.1.1.3 Requisitos**

En función a los requisitos que deben cumplir los candidatos a los diferentes puestos del Poder Judicial, el análisis y estudio de las diferentes leyes y reglamentos establecen la necesidad de comprobar la idoneidad de las personas para ocupar los diferentes puestos, ya que tal y como se mencionó anteriormente desde la Constitución Política se define que “los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada”.

De forma general, las diferentes leyes establecen como requisitos generales el ser mayores de edad y de reconocida solvencia moral representada por medio de una

conducta intachable, lo cual es posible encontrarlo en la Ley Orgánica del Ministerio Público, en adelante LOMP, en su artículo 27 y en la Ley Orgánica del Organismo de Investigación Judicial, en adelante LOOIJ.

Adicionalmente, LOMP determina con mayor nivel de especificación otros requisitos mínimos con los que deben contar los candidatos, tales como: ser costarricenses y poseer título de abogado, además la ley indica que los estudios en materia penal y la práctica profesional serán temas que serán especialmente considerados a la hora de realizar los nombramientos.

El ESJ presenta un nivel de detalle de mayor amplitud, específicamente en el artículo 18, se detalla el listado de requisitos de ingreso, dentro de los cuales hace referencia a cumplir con lo establecido en el Manual de Clasificación, es decir las competencias suaves y técnicas, así como los conocimientos necesarios para ejercer el puesto. En dicho artículo se indica que los candidatos deberán demostrar idoneidad, sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos establecidos por la ley.

El REMP indica que todos los oferentes deben completar un programa de formación técnica con una duración de 250 horas, el cual consiste en una práctica dirigida, ad honorem, en alguna de las Fiscalías o en el Aula Fiscal, bajo la tutoría y supervisión del Fiscal que le sea asignado.

Adicionalmente indica que una vez los candidatos se encuentren en una lista de elegibles y cuenten con un nombramiento en propiedad o de forma interina, deberán realizar el curso básico de formación de Fiscales, el cual tendrá una duración de al menos 300 horas.

#### **2.1.1.4 Evaluación**

El proceso de evaluación, busca garantizar el mandato legal mencionado anteriormente, que solicita que los funcionarios públicos deberán ser nombrados bajo un criterio de idoneidad comprobada.

En función a lo anterior, el ESJ, en el artículo 74, establece que los participantes serán examinados y calificados en relación con su experiencia y antigüedad en el puesto, así como el rendimiento, la capacidad demostrada y la calidad del servicio en los puestos anteriormente desempeñados, dentro y fuera del Poder Judicial. El proceso de evaluación toma en cuenta los cursos de especialización que puedan ser relacionados con el ejercicio del puesto, el tiempo de docencia universitaria y las obras de investigación o de divulgación publicadas por los candidatos.

Parte del proceso de evaluación establecido por el Estatuto, indica que se realizarán exámenes, con el objetivo de medir rasgos de personalidad, conocimientos técnicos en la especialidad y en la técnica judicial propia del puesto a que aspiren. La ley establece, además, que es posible solicitar a los candidatos pruebas psicológicas y médicas.

El estatuto indica, asimismo, que la nota mínima del examen técnico será un 70%, se determina que las listas de elegibles deberán ser ordenadas descendientemente según las calificaciones obtenidas. Además, se establece que las personas que sean descalificadas de un concurso no podrán participar en el siguiente y si quedara aplazado en las subsiguientes oportunidades, no podrá participar en los dos concursos posteriores.

El REMP establece que previo a la asistencia al Aula Fiscal, el cual como se mencionó en el apartado anterior representa un requisito indispensable de entrada, los candidatos deberán aprobar un examen técnico, el cual tiene que ser aprobado con una nota mínima de 80%. Un candidato que no apruebe el examen, podrá repetirlo 6 meses después de la última prueba. Asimismo, en cuanto a las pruebas, indica que podrán ser escritas u orales, teóricas o prácticas o una combinación.

Este mismo reglamento indica que el tribunal examinador será definido por el Fiscal General, quien procurará que se trate de Fiscales de amplia experiencia que puedan garantizar la calidad del proceso.

Recientemente se han dado algunos acuerdos de Consejo Superior, en función de aprobar metodología para los puestos de reclutamiento y selección, para puestos que por la naturaleza de sus funciones demanda la valoración de la idoneidad mental para portar armas de fuego, tales como los Investigadores.

Asimismo, se han realizado acuerdos que aprueban el uso de los nuevos procesos de reclutamiento y selección en función de adoptar mejores prácticas y utilizar procedimientos que permitan evaluar de forma transparente a los candidatos que se postulan para los diferentes puestos operativos, asistenciales, técnicos, profesionales y jefaturas.

Otro aspecto de aprobación de Corte Plena, fue la creación de la Unidad de Investigación Socio – Laboral y de antecedentes, la cual se encuentra en fase de construcción y se da en el marco de un proyecto que deriva de un acuerdo que hasta la fecha no se ha oficializado de manera definitiva, ya que el mismo se encuentra en desarrollo.

#### **2.1.1.5 Transparencia**

El tema de transparencia se evidencia en los diferentes puntos analizados en este apartado, ya que la normativa que rige el proceso de reclutamiento y selección solicita distintos aspectos que garantizan la transparencia, tales como los requisitos de publicidad de los concursos, los requisitos claramente establecidos para optar por las diferentes posiciones y las evaluaciones que deberán completar los candidatos para formar parte de las listas de elegibles y las ternas de los concursos.

Específicamente, para el caso de los jueces, el Estatuto de Servicio Judicial (artículo 66) hace referencia a la “Carrera Judicial”, la cual tiene el propósito de lograr idoneidad y el perfeccionamiento en la administración de justicia. A diferencia de las otras posiciones objeto de este estudio, en el caso de los jueces se regula por medio de concursos de antecedentes y oposición, se determine no solamente el puesto de ingreso al Poder Judicial, sino también los traslados y el ascenso de los funcionarios que administran justicia, (con excepción de los Magistrados), lo cual aporta un alto nivel de transparencia en el proceso de elección de los funcionarios.

Dentro de los últimos acuerdos de Consejo Superior que se han realizado (12 de febrero 2015) se dispuso realizar cambios en el proceso selectivo de forma tal que todos los nombramientos meritorios, interinos y propietarios serán en función del esquema del reclutamiento y selección de personal aprobado, conforme con los registros de postulantes y elegibles que se establezcan.

Adicionalmente, el Consejo Superior también aprobó un modelo selectivo para los cargos de Defensor Público, modelo basado en la aplicación de métodos selectivos válidos y confiables que sirven para demostrar la idoneidad mínima de los oferentes para ocupar el cargo.

#### **2.1.1.6 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso distinto para cada tipo de puesto y ámbito, tal y como se detalla a continuación.

El proceso de toma de decisiones para el caso de los Fiscales, se encuentra normado en la LOMP (Artículo 24), en donde se faculta al Fiscal General de la República para realizar nombramientos; es importante destacar que la ley indica que la decisión deberá basarse en una terna suministrada por el órgano correspondiente, lo cual en la práctica se realiza para procesos del puesto de entrada al Ministerio Público.

Para el resto de puestos, a la LOMP en el artículo 24, posibilita al Fiscal General a realizar nombramientos en línea de ascenso sin necesidad de realizar concursos, lo cual incidirá en que no se realice la comprobación de la idoneidad de los candidatos en relación a las competencias establecidas para ocupar los puestos de ascenso en la Fiscalía.

Por su parte, la ESJ establece que es competencia del Consejo de Personal, resolver las diferencias relativas a ternas cuando no exista un acuerdo entre el área solicitante y el Jefe del Departamento de Personal.

La decisión final de los procesos de selección de Jueces se encuentra en poder del Consejo Superior del Poder Judicial y la Corte Suprema de Justicia, según corresponda la clase de puestos de los jueces.

Para los casos en los que no existan listas de elegibles, el artículo 70 del Estatuto indica que es posible realizar nombramientos a funcionarios que formen parte de la terna en grados inferiores y en casos en que no existan aspirantes, podrán ser tomados en concursos de antecedentes y oposición, abogados que no formen parte de la lista de elegibles ni de la carrera judicial.

#### **2.1.1.7 Proyecto de reforma a la Ley Orgánica del Poder Judicial**

Al realizar el análisis del proyecto de reforma a la Ley Orgánica del Poder Judicial, se determina que los artículos que deben ser analizados en función del proceso de reclutamiento y selección, son los siguientes:

- Artículo 12: en el cual se indica que, para ingresar al servicio judicial, se requiere estar capacitado mental y físicamente. Esto es importante desde 2 aristas principales, primeramente, el examen físico es parte de la evaluación biopsicolaboral, la cual actualmente no representa un criterio vinculante en la evaluación de los Jueces, al formar parte de la Ley, esto debería modificarse, lo cual se considera favorable para el proceso. En segundo lugar, se establece que los candidatos deben cumplir con una idoneidad psicológica, actualmente se realiza una evaluación del perfil competencial, por tanto, tendrían que

establecerse mecanismos para una evaluación psicológica o realizar el cambio en el texto para referirse a la evaluación realizada en la actualidad.

### **2.1.2 Oportunidades de mejora según las mejores prácticas**

En este apartado, se realiza una revisión de las oportunidades de mejora que se identifican a partir de la investigación de mejores prácticas realizada por Deloitte, así como por su amplia experiencia y criterio experto.

Al realizar un estudio detallado de las mejores prácticas recopiladas por Deloitte a nivel global, es posible identificar que el Poder Judicial no escapa de los retos y necesidades que presentan las empresas a nivel global, tales como por ejemplo contar con procesos más ágiles de reclutamiento y selección que permitan ubicar al mejor talento de forma oportuna para satisfacer las necesidades de las empresas.

Actualmente, según las mejores prácticas y con el objetivo de agilizar los procesos de reclutamiento y selección, las empresas a nivel global cuentan con una serie de requerimientos tales como:

- Pensar más allá de las necesidades básicas del personal
- Realizar una búsqueda continua de los mejores candidatos
- Aprender a comunicarse, a generar redes con candidatos activos y pasivos
- Estar atentos de planes de carrera y sucesión existentes

Partiendo del estudio de mejores prácticas realizado, el proceso de reclutamiento y selección, se basa en los elementos fundamentales que se observan en la siguiente figura.

**Figura 2**  
**Elementos fundamentales de las mejores prácticas**



Fuente: Mejores prácticas Bersin - Deloitte

A continuación, se realiza un análisis comparativo de las mejores prácticas en función del proceso encontrado en el Poder Judicial para las posiciones bajo estudio. Se define una escala tipo “semáforo” para el análisis del cumplimiento y oportunidades de cada uno de los aspectos destacados como “mejor práctica”, de forma tal que:

**Tabla 2**  
**Escala de análisis de la comparación de las mejores prácticas con las utilizadas por el Poder Judicial**

	La práctica no se realiza en el Poder Judicial
	Se identifica el uso de algunos elementos planteados por las mejores prácticas
	Se cumple con la totalidad de los elementos planteados como mejor práctica

**Planeamiento de negocio y estrategia**

La atracción del talento debe representar una actividad de carácter estratégico para las organizaciones, la misma debe iniciar por el entendimiento del contexto institucional. Por tanto, es necesario que el área de Recursos Humanos comprenda a profundidad las necesidades de la Institución, esto con el objetivo de plantear una estrategia que le

permita contar con los recursos necesarios para satisfacer eficientemente dichas necesidades. Los elementos fundamentales que dictan las mejores prácticas y que deben tomarse en cuenta a la hora de realizar el planeamiento y la estrategia son:

- **Alineamiento del negocio:** consiste en comprender a profundidad el rumbo y necesidades institucionales con el objetivo de alinear las necesidades de personal para el cumplimiento de las metas planteadas.
- **Planeamiento de la fuerza laboral:** es la actividad en la cual se determina la oferta y demanda de personal para cada una de las áreas, entiende las brechas y genera las acciones para el cierre de las mismas. Se determinan las necesidades de la organización de 12 a 24 meses (inclusive a 5 años) con el objetivo de determinar planes de sucesión, estrategias de reclutamiento y de capacitación.
- **Posiciones y perfiles:** una correcta definición de los diferentes puestos y perfiles dentro de la organización permite, en función del llenado de vacantes, mantener un estándar de calidad, así como el desarrollo de planes de sucesión. Parte de las actividades clave en esta etapa es la definición de las posiciones críticas para la organización, así como contar con el entendimiento de las brechas existentes en función de las habilidades necesarias para el éxito en dichas posiciones. Es en este punto en donde se identifica un mayor esfuerzo (realizado y en marcha) por parte del Poder Judicial, ya que se está trabajando en la definición de los perfiles por competencias para las posiciones bajo estudio.

Sin embargo, es de vital importancia destacar, que al realizar la revisión de los perfiles para los puestos en estudio, se determina que, el conjunto de competencias es demasiado amplio, alrededor de 19 por puesto. En función a esto, se determina además, que en algunos casos se solicita contar con la mayoría de estas habilidades con un dominio superior (entre el 74% y el 100% de las competencias), lo cual de acuerdo a la experiencia de Deloitte, es poco factible.

### **Generación de marca y gestión de candidatos**

La experiencia que el candidato tenga durante el proceso de selección es considerada un paso integral en la construcción y mantenimiento de un grupo de candidatos elegibles de alta calidad. Dicha experiencia inicia con el mensaje de la marca empleador, implica el entendimiento de las distintas audiencias de candidatos durante todo el proceso e inclusive después del mismo. La experiencia se construye con base en todos los aspectos que interactúan con el candidato, tales como las herramientas, tecnología y terceras personas involucradas en el proceso.

La marca empleadora es el área de mayor crecimiento en la atracción de talento en la actualidad, el 69% de las organizaciones identifican esta función como un proceso vital de sus sistemas de reclutamiento. Estos aspectos se asocian a la articulación y definición de la imagen de las empresas en función de su cultura organizacional, reputación, productos y servicios.

Se considera que el proceso de reclutamiento y selección, mantiene una correcta gestión de comunicación con los candidatos, ya que informa sobre los resultados obtenidos en

las diferentes etapas del proceso e inclusive proporciona una devolución de resultados de las pruebas psicométricas a quienes lo soliciten.

### **Prácticas de reclutamiento**

La fase de reclutamiento suele ser con frecuencia la prioridad de los profesionales del área. Representa sin duda la mejor inversión, ya que no solamente proporciona la posibilidad de contar con resultados inmediatos tales como la reducción de tiempo y costo para el llenado de vacantes, sino también mejora la calidad de los Mismos. Dentro de los elementos fundamentales del reclutamiento, se encuentran:

- **Análisis de mercado o inteligencia competitiva:** dentro de las principales tendencias se encuentra el análisis de mercado, como por ejemplo la información de las empresas objetivo, tendencias generales, información de la disposición de mercado de las posiciones requeridas, encuestas salariales. Los mejores reclutadores utilizan esta información en función de cumplir sus metas de reclutamiento.
- **Gestión de los canales de selección:** al igual que se realiza un análisis detallado de los canales de venta, es importante gestionar los medios por los cuales se realizará el reclutamiento, tomando en consideración las diferentes variables que impactan el proceso. Dentro de los canales que actualmente se está utilizando con mayor frecuencia se encuentran las redes sociales y profesionales, así como los programas de referidos.

Las fuentes mayormente utilizadas para el reclutamiento son:

- Planes de sucesión
- Procesos de reclutamiento interno
- Programas de referidos
- Portales de empleo
- Pizarras de anuncios de empleo
- Prensa escrita
- Reclutamiento universitario
- Pasantías
- Ferias de empleo
- Eventos de la industria
- Tercerización

En función a estos temas, actualmente el Poder Judicial se apega a lo que establece la ley y los reglamentos internos, en donde se indica los medios en los cuales se debe realizar las publicaciones, por tanto, el uso de páginas web y redes sociales profesionales representan una oportunidad para ampliar el alcance de la búsqueda de candidatos.

Sin embargo, existen programas de Meritorios, en donde existe la posibilidad de ganar experiencia en la labor de administración de justicia ad honorem.

Es de conocimiento, además, que, para el reclutamiento de otras posiciones, el Poder Judicial ha incursionado en Ferias de Empleo, por la cual inclusive obtuvo un reconocimiento por la cantidad de visitas. Es importante aclarar que esta iniciativa se realizó para posiciones de puestos policiales, auxiliares de seguridad y técnicos especializados.

La selección es considerada una de las etapas de mayor complejidad del proceso, involucra el aporte de diferentes actores, requiere un nivel de evaluación y valoración que muchas organizaciones no realizan.

Según las mejores prácticas, las etapas que completan este proceso son: la revisión de candidatos, evaluación y pruebas, entrevistas, evaluación y selección. Etapas que son completadas en su totalidad por el proceso que actualmente se ejecuta en el Poder Judicial.

Estas etapas realizan la comprobación de requisitos, verificación de interés por participar en función de las condiciones y paquetes de compensación, evaluación de habilidades, conocimientos, personalidad y capacidad de acoplarse a la cultura organizacional.

Los beneficios de realizar correctamente la selección de candidatos incluyen: la estandarización de los procesos de selección la habilidad de predecir el desempeño, una visión objetiva de los candidatos, reducción del tiempo para llenar vacantes, mejoras en los índices de retención y contar con mayor precisión y calidad de las contrataciones.

Se considera de vital importancia que, al tratarse de un modelo por competencias, los diferentes actores del proceso de selección, cuenten con una inducción de la metodología, de forma tal que todas las etapas se lleven de forma consistente. Esto como, por ejemplo, para la realización de entrevistas, las mismas deberán ser por competencias, de forma tal que se evalúe a los candidatos de forma sistemática y se logre realizar un entendimiento tanto de las aptitudes como de las actitudes de cada uno de los postulantes.

Según la DDI<sup>2</sup> la evaluación de candidatos por medio de pruebas psicométricas cuenta con un coeficiente de validez en el proceso de selección del 53%, por tanto se plantea como ideal la combinación de varios estudios, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
**Coeficientes de Validez del Proceso de Selección de la DDI**

Meta-análisis	Coeficientes de validez
Assessment Center (promoción)	67%
Muestreo de trabajo	54%
Pruebas Psicométricas	53%
Pruebas Personalidad	40%
Biodatos (Curriculum)	28%
Referencias	23%
Entrevistas	20%

Uno de los principales hallazgos en la función de selección, es que en muchos casos el nombramiento no se realiza con la clase de puesto con que inicialmente se inicia el proceso, ya que dependiendo de factores como por ejemplo la ubicación geográfica de la posición, la misma es rechazada por los candidatos de la lista de elegibles que

---

<sup>2</sup> DDI: Development Dimensions International

cumplen con las especificaciones del puesto, por lo que se continúa contactando a las personas de la lista hasta contar con una respuesta positiva.

Asimismo, otro de los principales hallazgos de esta investigación está ligado a que el proceso integral de reclutamiento y selección en la Defensa Pública y la Fiscalía, alcanza únicamente los puestos de entrada, para los puestos en la Defensa de Coordinador y Supervisor, se realiza un proceso abreviado en el que se revisa únicamente los requisitos mínimos y en el caso de la Fiscalía, es potestad del Fiscal General determinar la línea de ascenso. Se considera importante realizar una medición de los aspectos técnicos y competenciales establecidos en el perfil de puestos para garantizar la idoneidad de los candidatos.

La contratación inicia una vez que se extiende la oferta a un candidato. Las mejores prácticas indican que es importante realizar una serie de comprobaciones, tales como por ejemplo la revisión de referencias laborales, este proceso se lleva a cabo en el caso de la selección de los jueces en la evaluación de trabajo social, sin embargo es de vital importancia señalar que según un voto de la Sala Constitucional del expediente N° 95 – 005384 número 2580 – 98, los hallazgos producto de la evaluación Biopsicolaboral ejecutada por el área de Administración de la Carrera Judicial no representa un criterio vinculante. Se considera que debe formar parte de la evaluación integral, asignándole un porcentaje de la misma, en donde la idoneidad de un candidato de los aspectos competenciales cumpla un papel de mayor relevancia para el proceso, tal y como está establecido para los Defensores Públicos y Fiscales.

De igual forma, el proceso de contratación, se encuentra por fuera del área de reclutamiento y selección, siendo el departamento de salarios quien se encarga de esta función, una vez que se cuenta con el nombramiento definido por parte del ente correspondiente.

Finalmente, dentro del apartado de las prácticas de reclutamiento, se encuentra la inducción; no importa que tan calificada sea la persona contratada, siempre es importante contar con un espacio para alinear expectativas, aprender sobre cómo acceder la información y construir relaciones. La inducción es el proceso estratégico de integración de los nuevos contratos al ambiente de las organizaciones. Los elementos fundamentales de la inducción van desde la orientación, la provisión de los elementos necesarios para llevar a cabo del trabajo (tales como su escritorio, computadora, teléfono, etc.), socialización, asimilación, entrenamiento y la evaluación del período de prueba. Esta actividad se considera fuera del proceso de reclutamiento y selección y es ejecutada por parte del área de Capacitación, se divide en la inducción general que es un curso virtual y la específica que deberá ser ejecutada por el despacho al que ingrese el colaborador. En el caso de los jueces, el área de Carrera Judicial, si realiza un seguimiento al periodo de prueba, en el cual interactúan los trabajadores sociales del área.

### **Infraestructura y Outsourcing**

Uno de los principales retos en los procesos de reclutamiento y selección es la rápida y constante evolución de la tecnología aplicada a esta industria. Sin embargo, no existen soluciones que integren la totalidad de las necesidades del proceso, por tanto, los líderes

de reclutamiento y selección deben contar con una estrategia para gestionar el uso de las distintas soluciones tecnológicas.

Actualmente se está trabajando en la implementación de sistemas que ayuden a gestionar la verificación de requisitos y la comunicación con los candidatos, sin embargo, la limitante de recursos en el proceso de reclutamiento y selección va más allá de contar con aplicaciones tecnológicas que soporten el proceso, ya que, para la aplicación de pruebas selectivas, el área no cuenta con un laboratorio informático en el que le sea posible convocar a los candidatos para la aplicación de las mismas. En el caso de Carrera Judicial, además cuentan con limitantes de recursos en función de automóviles para realizar las giras de evaluación de trabajo social.

Asimismo, el área no cuenta con salas de reuniones para el proceso de entrevistas, lo cual genera atrasos y dificultades en el proceso de coordinación logística de dichas actividades.

En materia de tercerización, las mejores prácticas identifican 3 escenarios más comunes:

- Organizaciones que contratan la totalidad de proceso de reclutamiento y selección
- Organizaciones que tercerizan personal para la mayoría de las funciones, ya que consideran que existe un valor agregado en contar con expertos que aporten mejores prácticas a los procesos.
- Tercerización de los servicios más tácticos, tales como la verificación del cumplimiento de requisitos, gestión de evaluaciones.

Actualmente, en el Poder Judicial no se realizan prácticas de outsourcing en materia de reclutamiento y selección.

### **Análisis del negocio**

Se trata de una combinación entre la medición y el análisis. Es importante contar con una adecuada estrategia de medición, que proporcione una idea clara sobre la eficiencia y eficacia del proceso de reclutamiento y selección y su alineamiento con el negocio.

En función al análisis, las mejores prácticas se inclinan hacia realizar mediciones a través del tiempo, que ayuden a contestar interrogantes tales como: *“¿Cuáles mercados cuentan con el talento que tiene las habilidades y capacidades que requerimos?, ¿Qué fuentes proporcionan la mejor calidad de candidatos?”*

Actualmente, en el Poder Judicial no se realizan análisis similares a los indicados por las mejores prácticas, ya que por la naturaleza de las funciones y puestos bajo análisis, generalmente el talento ideal se encuentra a lo interno de la Institución.

En este apartado, las mejores prácticas recalcan la necesidad de definir métricas y realizar el análisis correspondiente para validar el impacto de la función de reclutamiento y selección en el negocio. Actualmente no se realizan mediciones de seguimiento de este tipo. En el apartado 2.6 se realiza una propuesta de indicadores que ayudarán a medir la eficiencia y eficacia del proceso de reclutamiento y selección.

## **Estructuras de soporte**

Las estructuras de soporte según las mejores prácticas se analizan desde 2 pilares básicos: la Organización & Gobernabilidad y el Cumplimiento.

La organización & gobernabilidad representa la consolidación de las mejores prácticas; los procesos y las dimensiones de la función de reclutamiento y selección, en conjunto con el modelo de Recursos Humanos y el de negocio, trabajan en conjunto para generar estrategias de adquisición de talento y procesos de apoyo a esta función.

Desde la gobernabilidad, se determina con claridad los roles y funciones específicos para los diferentes actores dentro del proceso.

El proceso de reclutamiento y selección de todas las posiciones del Poder Judicial, no se encuentra centralizado en el Macroproceso de Gestión Humana, lo cual genera que existan dependencias realizando tareas propias del área de Reclutamiento y Selección, tales como:

- Reclutamiento y Selección de Jueces.
- Reclutamiento de personal para sustituciones, esta tarea es ejecutada actualmente por las jefaturas de las diferentes oficinas y unidades del Ministerio Público y la Defensa Pública.
- Investigación socio – laboral de primer ingreso al Organismo de Investigación Judicial.
- Reclutamiento y Selección de todas las posiciones de Fiscales y Defensores Públicos.
- Investigación de antecedentes de las personas oferentes, la cual es realizada en distintas áreas del Poder Judicial.

En función al Cumplimiento, se considera de vital importancia garantizar que los procesos de Reclutamiento y Selección se apegan a los procesos y regulaciones internas y legales establecidas, de forma tal que se garantice la transparencia en los procesos.

Sin embargo, a falta de una gestión integral por competencias que incluya la evaluación del desempeño y capacitación para el cierre de brechas, se identifica oportunidades de mejora a nivel legal, un ejemplo de esta situación es la Ley Orgánica del Ministerio Público, que faculta al Fiscal General a realizar nombramientos en línea de ascenso sin necesidad de un concurso, lo cual no garantiza la idoneidad de los candidatos (según los perfiles de puesto) en las posiciones distintas al puesto de entrada a la Fiscalía.

## **Cultura**

La cultura es definida como el grupo de valores organizacionales, convenios, procesos y prácticas que influyen en el comportamiento individual y colectivo de la organización.

En función a temas culturales, en el Poder Judicial existe un compromiso de generar empleo para la población con discapacidad, por tanto, busca cumplir con la legislación que indica que se debe contar con un 5% de la población con alguna condición de discapacidad, y se buscan los medios de facilitar la logística del proceso para estas poblaciones.

En relación al proceso de generación de una cultura de reclutamiento, las mejores prácticas hacen referencia a las siguientes actividades específicas que tienen un alto impacto:

- Inculcar filosofías de reclutamiento: son las creencias organizacionales sobre cómo los candidatos (internos o externos) deben ser reclutados y seleccionados, esto incluye el entendimiento del proceso de gestión por competencias a todos los niveles organizacionales y en especial a los involucrados en el proceso, en etapas como la evaluación técnica y las áreas encargadas de tomar la decisión final sobre los nombramientos.
- Demostrar compromiso de la alta administración: involucra el patrocinio, el entendimiento de las necesidades de personal, los enfoques de reclutamiento y las decisiones de contratación.
- Fomentar la rendición de cuentas: con el objetivo de demostrar que se utilizan los mismos métodos para la contratación de las mismas posiciones.
- Crear embajadores de la marca empleador: los colaboradores de las organizaciones deben ser los principales embajadores de la marca empleador, según las mejores prácticas, las empresas más progresivas comparten de forma transparente su marca a través de sus empleados.
- Apoyar a los empleados como reclutadores: los colaboradores pueden ser una excelente fuente de generación de candidatos para los procesos, es por esta razón que se considera de vital importancia contar con procesos transparentes en donde la población institucional conozca de las nuevas posiciones y sus respectivos requisitos, de forma tal que pueda recomendar candidatos que cumplan efectivamente con los requerimientos de los puestos.

### **2.1.3 Congruencia del proceso con los fines y valores institucionales**

Con el objetivo de realizar el análisis de congruencia del proceso de reclutamiento y selección con los fines y valores institucionales, resulta de vital importancia citar y entender los mismos.

- Excelencia: “Apreciamos realizar con alto desempeño todas las acciones”
- Integridad: “Somos capaces de actuar con rectitud y transparencia”
- Compromiso: “Actuamos con responsabilidad para el cumplimiento de nuestros fines”
- Responsabilidad: “Cumplimos con nuestros deberes, obligaciones y compromisos y asumimos las consecuencias de nuestros actos”
- Iniciativa: “Nos inclinamos por la acción innovadora y creativa para hacer mejor nuestras funciones”
- Honradez: “Actuamos correctamente conforme a las normas morales, diciendo la verdad, siendo una persona justa y transparente”

Un proceso de selección eficaz, se basa en la objetividad, la imparcialidad y la aceptación, lo cual mantiene una estrecha relación con los fines y valores del Poder Judicial.

Se determina que el proceso de reclutamiento y selección del Poder Judicial, para todas las posiciones bajo análisis, se basa en el principio de la transparencia, ya que busca

seleccionar de forma objetiva los candidatos que cumplan integralmente las necesidades técnicas, competenciales, éticas y morales requeridas en los puestos dedicados a la administración de justicia en Costa Rica. Esto va acorde con los valores de Integridad y Honradez.

El uso de evaluación por competencias en el proceso, se determina como una mejor práctica en materia de reclutamiento y selección, lo cual está acorde con el valor de iniciativa, ya que refleja una acción innovadora de realizar los procesos con mayor calidad.

Asimismo, el proceso busca garantizar que los candidatos que resulten elegibles cumplan con una serie de características técnicas, competenciales, éticas y morales acorde no sólo con los perfiles de los puestos establecidos, sino con el cumplimiento de los criterios legales y de misión, visión y valores institucionales; por tanto no resulta difícil indicar que esto relaciona al proceso con el compromiso y la responsabilidad de dotar al Poder Judicial del mejor talento para el ejercicio de sus funciones.

#### **2.1.4 Actualización del proceso de reclutamiento y selección**

El proceso de reclutamiento y selección en el Poder Judicial, ha estado atravesando cambios importantes. Dentro de los principales, se encuentra el cambio en la metodología de trabajo utilizada para la selección, ya que actualmente se encuentra migrando todos los procesos hacia la evaluación por competencias. Se determina que, de forma general, los distintos procesos de selección tienen como base la misma esencia y estructura metodológica, a continuación, se procede a realizar el análisis de dicha estructura general, la particularidad de cada proceso se encuentra descrita en los anexos 2, 3, 4 y 5.

Según Dessler<sup>3</sup>, “Las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que le permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo. Es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades.

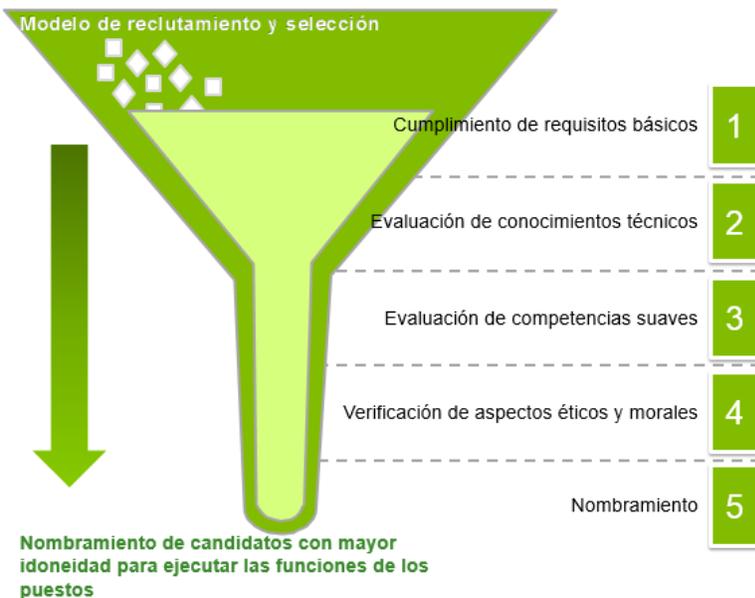
(...) El análisis basado en competencias se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Por lo tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico en lo que es capaz de hacer.”

A manera de resumen, el método que actualmente se lleva a cabo en el Poder Judicial para la evaluación de las posiciones objeto de estudio, le permite aplicar filtros de forma tal, que los candidatos que cumplan con la totalidad de las fases del proceso cuenten con alto nivel de idoneidad para el puesto, tal y como se muestra en la siguiente figura.

---

<sup>3</sup> Dessler, Administración de Recursos Humanos

**Figura 3**  
**Procesos de evaluación de los procesos de selección del Poder Judicial**



Fuente: Elaboración Propia

Para la implementación de esta metodología de trabajo se ha realizado un esfuerzo que va desde la presentación de las propuestas metodológicas ante los entes pertinentes y su respectiva aprobación, hasta la elaboración de los perfiles de puestos por competencias que serán tomados como base para la evaluación de idoneidad de los candidatos para ejecutar las funciones de los puestos en procesos de selección.

La utilización de esta metodología se apega a las mejores prácticas internacionales en materia de selección.

Adicionalmente, uno de los cambios principales que se está realizando, gira en torno de contar con listas de elegibles para todos los puestos; esta iniciativa colabora no sólo con el objetivo de mejorar los tiempos de respuesta del área en la selección de candidatos, sino también garantiza procesos transparentes y que los ocupantes de los diferentes puestos (aunque sean interinos) cumplan con los niveles de idoneidad que el proceso garantiza.

Otro aspecto de alta relevancia, sobretodo tomando en cuenta la naturaleza de las actividades realizadas en el Poder Judicial, es la incorporación de la verificación de aspectos éticos y morales para todos los nuevos ingresos del Poder Judicial. Esta unidad nace como un proyecto, actualmente el mismo se encuentra en desarrollo y ha generado un alto interés para las diferentes dependencias del Poder Judicial, por lo que se ha iniciado el proceso de la evaluación de los candidatos.

Otras iniciativas que se han estado desarrollando para la modernización del proceso se relacionan a:

- Implementación de cambios tecnológicos que ayuden a la automatización de los procesos
- Posicionamiento de la Dirección de Gestión Humana como socio estratégico de la Institución, con un foco especial en los procesos de reclutamiento y selección
- Todos los nuevos ingresos al Poder Judicial (meritorios, interinos y en propiedad) deberán ajustarse a los procedimientos establecidos por el área de Reclutamiento y Selección, conforme los registros de postulantes y elegibles que se establecen

En los anexos 2, 3, 4 y 5, se describe detalladamente los procesos de Reclutamiento y Selección que actualmente se ejecutan para las posiciones de Juez, Fiscal, Defensor e Investigador, respectivamente.

### **2.1.5 Revisión de cumplimiento de los principios de revisión de competencias, transparencia**

Actualmente, la discusión en las empresas sobre la dificultad de contar con el talento adecuado para las organizaciones toma fuerza. Es por esto, que cada vez es más relevante la evaluación integral de los candidatos, desde la perspectiva técnica y las competencias suaves (habilidades necesarias para desarrollar adecuadamente un puesto), de forma tal que las personas logren combinar sus conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas en el contexto laboral.

Específicamente en el Poder Judicial, se realiza la medición tanto de las competencias técnicas como suaves, respetando los principios de transparencia e igualdad para todos los candidatos. Ya que como se ha mencionado se efectúan exámenes técnicos y se aplica pruebas psicométricas, donde cada una de las evaluaciones son revisadas por profesionales en el área de experiencia requerida, es decir abogados de amplia experiencia en el caso de las pruebas técnicas y psicólogos en el caso de las psicométricas.

A la hora de realizar la selección por competencias, es importante cumplir con los principios de efectividad, imparcialidad y aceptación, los cuales a continuación, se evalúan (según los criterios presentados en la tabla 2) para el proceso realizado en el Poder Judicial.

#### **Efectividad**

Es la capacidad del proceso de selección utilizado para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes de la posición. El sistema de selección a aplicar debe ser práctico, consistente y confiable para que proporcione una base sólida para tomar decisiones apropiadas de contratación y le proporcionen las herramientas y las habilidades necesarias para recopilar y evaluar datos en forma eficiente. Es decir, contratar la persona correcta para el puesto.

En este rubro, se califica con un nivel medio, ya que se considera que los perfiles con que actualmente se cuenta, tienen una cantidad muy amplia de competencias adicionado a que las mismas son solitas en el nivel superior, lo cual disminuye la practicidad o

funcionalidad del proceso y dificulta la posibilidad de encontrar candidatos que se ajusten a dichos perfiles.

La aplicación de pruebas psicométricas constituye una buena práctica, para la detección y elección entre grandes cantidades de candidatos, en el inicio de un proceso de selección. Éstas contribuyen a reducir sustancialmente la carga de trabajo del equipo de Reclutamiento y Selección; ya que ayudarían a identificar con rapidez una cantidad más pequeña de candidatos adecuados, con mayores probabilidades de tener un buen desempeño, en entrevistas presenciales.

Con la elección de las pruebas idóneas (según las competencias a evaluar), inicialmente se evitan los juicios de valor, así como también la posibilidad de que aquellos candidatos con habilidades para conducirse en una entrevista, destaquen sobre los más retraídos.

Sin embargo, cabe señalar que las pruebas psicométricas no garantizan por sí solas el éxito en la identificación de las competencias y sus distintos niveles. De ahí que resulta imperioso complementarlas con las entrevistas por competencias; que harían más sencillo predecir el desempeño futuro en determinado puesto de trabajo.

La principal finalidad de las pruebas de selección es averiguar en qué medida el candidato se adecúa al puesto de trabajo vacante y a la cultura y los valores de la Institución. Es importante destacar que -bien seleccionadas- las pruebas son confiables porque emiten consistentemente los mismos resultados, sin importar quién sea el evaluador.

### **Imparcialidad**

Es la garantía, de que el sistema de selección les proporciona a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados:

- Está basado en requisitos válidos que son aplicados en forma consistente
- Utiliza las mismas normas de contratación para todos los solicitantes
- Excluye a solicitantes sólo por razones relacionadas con el empleo, no por ser diferente a la mayoría

En este aspecto, se considera que todos los candidatos que participan en los procesos de selección (Jueces, Fiscal Auxiliar y Defensor Público), sin importar el concurso en el que se encuentren participando, cuentan con las mismas oportunidades de ser elegidos para el puesto, si cumplen con los requisitos establecidos.

### **Aceptación**

Es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de éste. Los entrevistadores y los candidatos “aceptan” un sistema de selección si:

- Considera que invirtió bien el tiempo que le dedicó al proceso de selección
- Todo el mundo se beneficia del proceso, independientemente de la decisión de contratación que se tome
- Se mantiene la buena imagen de la organización y la dignidad de todos los solicitantes

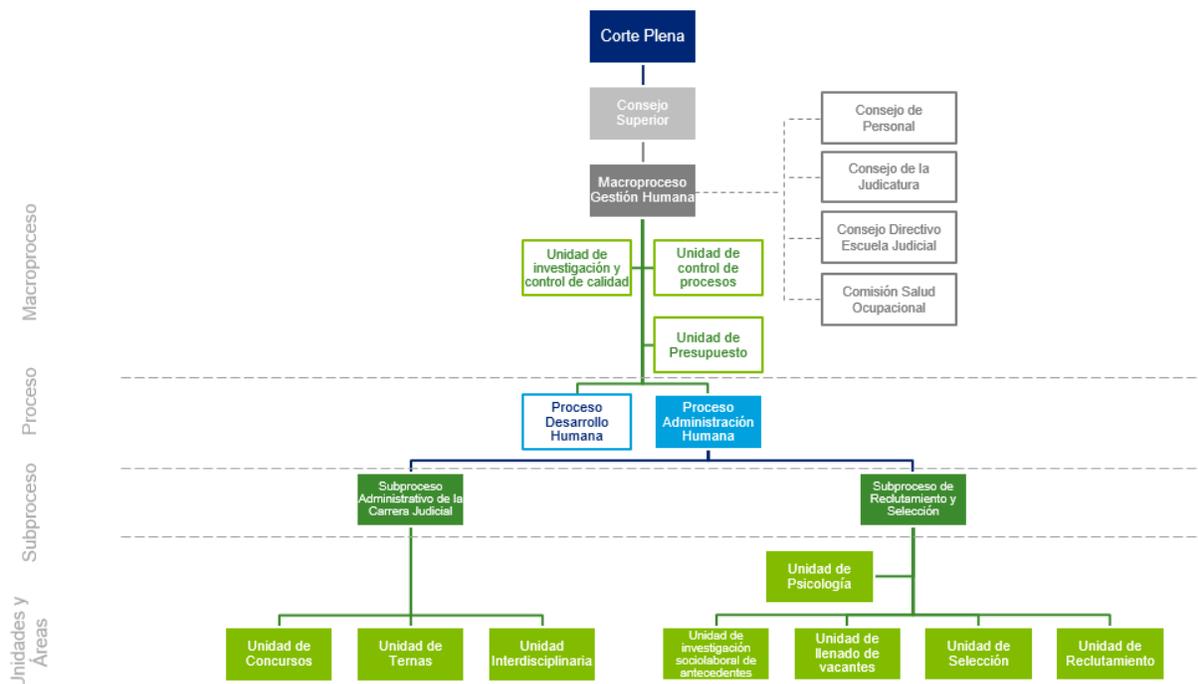
Finalmente, en relación a la aceptación, se considera que existe una alineación con lo solicitado, ya que el proceso garantiza una selección adecuada, justa y transparente para todos los candidatos.

## 2.2 Departamento de Recursos Humanos

### 2.2.1 Organización del departamento

Actualmente, el Subproceso de Reclutamiento y Selección, pertenece al Proceso de Administración Humana, quien a su vez pertenece al Macroproceso de Gestión Humana. Tal y como se observa en la siguiente figura.

**Figura 4**  
**Organización Actual**



Fuente: Poder Judicial

#### 2.2.1.1 Subproceso de reclutamiento y selección

A pesar de encontrarse organizacionalmente distribuidos como se muestra en la figura anterior, funcionalmente el área se distribuye en 3 áreas: Unidad de Psicología, Unidad Administrativa y la Unidad de Investigación Socio – Laboral y Antecedentes.

De forma general el Subproceso de Reclutamiento y Selección cuenta con 50 colaboradores, divididos de la siguiente forma: 12 personas en la Unidad de Psicología, 20 personas en la Unidad Administrativa y 14 personas en la Unidad de Investigación Socio – Laboral y Antecedentes. Adicionalmente, el área cuenta con 1 persona en la recepción y 2 recursos que actualmente se encuentran laborando en un proyecto especial de mejoras tecnológicas.

El área tiene como objetivo “dotar de personal idóneo al Poder Judicial, para llenado de vacantes y suplencias, en todos los niveles ocupacionales con excepción de la Judicatura”<sup>4</sup>. Para efectos del presente informe, esta área tiene bajo su responsabilidad la selección de los Fiscales, Defensores e Investigadores. El área de Carrera Judicial se encarga de la selección de los Jueces.

A continuación, se detalla el quehacer de cada una de las unidades adscritas al Subproceso de Reclutamiento y Selección.

### **Unidad Administrativa**

Esta unidad es el área encargada de realizar toda la tramitología logística y administrativa del proceso, desde la elaboración y publicación de los carteles de los concursos hasta la elaboración de ternas finales y la atención de recursos de amparo hechas a los procesos.

Dentro de las actividades ejecutadas por esta área se encuentra, la recepción y verificación de requisitos de los candidatos inscritos en los procesos y la coordinación logística de la aplicación de las pruebas técnicas y selectivas.

Se encarga de la elaboración de los promedios de elegibilidad, partiendo de la elaboración de las hojas de cálculo con que se llevará a cabo el registro de los resultados obtenidos por los candidatos según los criterios de evaluación establecidos para cada concurso. Se encarga de la incorporación de toda esta información a los sistemas informáticos correspondientes.

Asimismo, esta unidad realiza la revisión de las ternas, conforma los registros de postulantes y elegibles y envía a los despachos que requieran de candidatos las ternas o nóminas correspondientes.

Es el área encargada de los procesos administrativos como por ejemplo apelaciones, solicitudes de recalificación, convalidación y traslados de elegibilidad, entre otros.

### **Unidad de Psicología**

La unidad de psicología tiene bajo su responsabilidad la aplicación y revisión de las pruebas selectivas según los perfiles establecidos con el objetivo de determinar el nivel competencial de los candidatos. Adicionalmente, esta área realiza los dictámenes médicos de idoneidad para portar armas de fuego.

### **Unidad de Investigación Socio – Laboral y Antecedentes**

La unidad de investigación socio – laboral y antecedentes, colabora en la valoración de los aspectos éticos y morales de los candidatos, por medio de la profunda investigación de aspectos familiares, laborales y sociales de los oferentes, por medio de protocolos uniformes de actuación.

Esta unidad elabora propuestas para atender los casos en que se detecten anomalías en los oferentes en relación a aspectos éticos, morales, laborales, judiciales o policiales, para evitar su ingreso al Poder Judicial. Se encarga de consolidar la información recopilada por las distintas unidades institucionales de reclutamiento, en un sistema de información compartido.

---

<sup>4</sup> Información proporcionada por la Jefatura del Subproceso de Reclutamiento y Selección.

Formula acciones a corto y mediano plazo a efecto de que el Poder Judicial cuente con un protocolo de nombramientos consolidado, mediante el cual cualquier persona que vaya a ingresar en forma meritoria, interina, o en propiedad, se someta a este tipo de indagación en temas socio – laborales, de ética y moral.

Es importante destacar, como se mencionó anteriormente, que esta unidad no está formalmente consolidada en la estructura organizacional, actualmente funciona como un proyecto que ha contado con el interés y validación de las instancias superiores.

### **2.2.1.2 Subproceso Administrativo de la Carrera Judicial**

El proceso de reclutamiento y selección para las posiciones de Jueces, es realizado por el Subproceso Administrativo de la Carrera Judicial. Esta área cuenta con 21 personas que trabajan con el objetivo de *“dotar al Poder Judicial mediante el proceso de reclutamiento de Juezas y Jueces, del personal idóneo que pueda ser seleccionado por los órganos competentes para que ocupen los cargos en la Judicatura. Brindar apoyo administrativo y la ejecución del proceso de reclutamiento y selección de jueces de acuerdo con las directrices generales e institucionales particulares emanadas por el Consejo de la Judicatura”*.

Dentro del personal en esta dependencia, destacan psicólogos, trabajadores sociales y un médico, que son los encargados de realizar las evaluaciones biopsicosociales, las cuales representan una recomendación para el Consejo de la Judicatura en la toma de decisiones sobre los nombramientos a realizar. Esta evaluación se realiza por medio de evaluaciones médicas, de competencias establecido en los perfiles de puestos por parte de los profesionales en Psicología y Trabajo Social.

Al igual que la Unidad Administrativa, en esta área se atienden todas las actividades de carácter administrativo necesarias para ejecutar el proceso, tales como la publicación de los concursos, estudios de recalificación de promedios, resguardo de la documentación de los procesos de reclutamiento y selección, elabora agendas y actas de los asuntos que serán conocidos y resueltos por el Consejo de la Judicatura y tramita los concursos de ternas según sean solicitados por los Órganos competentes, sea Corte Plena, Presidencia de la Corte y Consejo Superior.

Finalmente, realiza la investigación de antecedentes y seguimiento del desempeño a las personas oferentes y las que resulten nombradas en propiedad.

Es importante destacar, que en el proceso de reclutamiento y selección, no se encuentra centralizado en Gestión Humana, participan distintos actores dependiendo de la posición con la que se esté trabajando, es decir existen áreas destacadas en labores de selección, tanto en la Defensa Pública como en el Ministerio Público.

### **2.2.2 Metodología de trabajo**

Actualmente, tal y como se ha mencionado el proceso de reclutamiento y selección, se encuentra atravesando una transformación, la cual está basada en dos aristas principales: contar con una lista de elegibles para las posiciones de Fiscales y Defensores y basar el proceso en la evaluación por competencias.

La elaboración de una lista de elegibles, parte de la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta en el proceso de llenado de vacantes para las posiciones de Fiscales y

Defensores, de forma tal que se garantice la continuidad de las labores del Poder Judicial.

Tomar como base el proceso en la evaluación por competencias para seleccionar los candidatos, se alinea a las mejores prácticas, se verifica la idoneidad de los postulantes, y es posible predecir el comportamiento en el desempeño de las funciones del puesto.

En general, el modelo cuenta con 7 fases, tal y como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 5**  
**Etapas generales del proceso de reclutamiento y selección**



Fuente: Elaboración propia

Las etapas que se observan en la figura anterior describen de forma general el proceso completo para todas las posiciones, sin embargo, pueden existir diferencias en cuanto a las actividades realizadas, dependiendo de la posición que se esté reclutando, como por ejemplo la evaluación de conducción de vehículos aplica únicamente para la posición de Investigador.

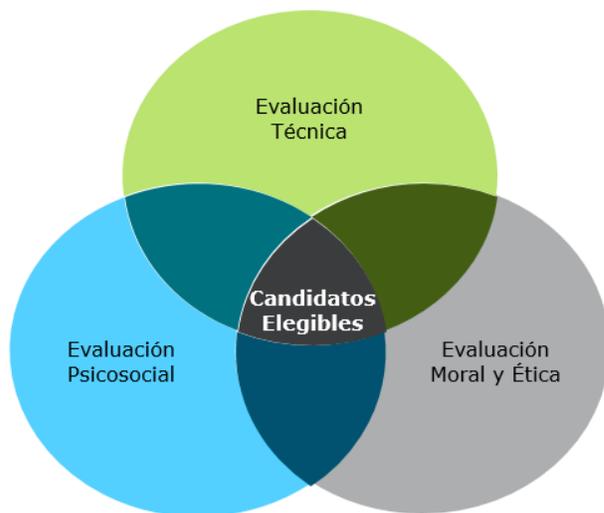
Como se ha mencionado, en los anexos 2, 3, 4 y 5 se detalla. En la siguiente matriz, se muestra la aplicación de las etapas descritas en la figura 5, por tipo de puesto:

**Tabla 4**  
**Aplicación de etapas por puesto**

Etapa	Investigador	Fiscal	Defensor	Juez
Revisión de requisitos mínimos				
Pruebas técnicas				
Entrevista				Entrevista por parte del Consejo de la Judicatura
Pruebas psicolaborales				
Entrevista psicolaboral				Entrevista de la evaluación Biopsicolaboral
Conducción de vehículos				
Capacitación / Inducción		Aula Fiscal	Nivelación / Práctica Dirigida	Para los Jueces Genéricos, aplica la escuela Judicial, programa FIAJ
Evaluación médica				Se realiza como parte de la evaluación Biopsicolaboral
Investigación de antecedentes				

El principio fundamental en el cual se basa la metodología de trabajo para el proceso de reclutamiento y selección del Poder Judicial, es la revisión integral de los aspectos técnicos, competenciales, morales y éticos de los candidatos, de forma tal que garantice un alto grado de idoneidad en los candidatos elegibles para el puesto en concurso, tal y como se muestra en la siguiente figura:

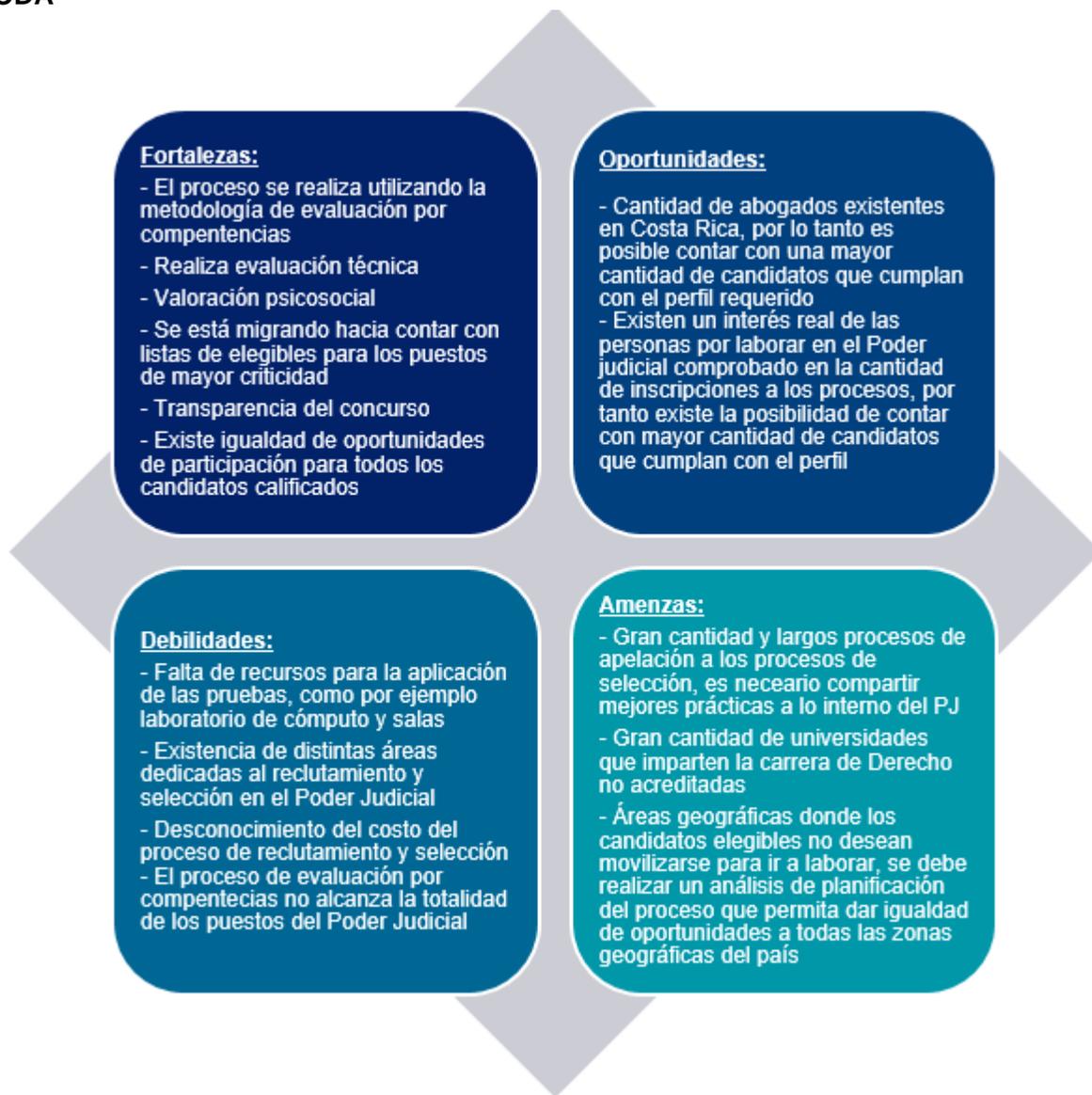
**Figura 6**  
**Evaluación integral de candidatos**



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar de forma integral la metodología utilizada en los procesos de reclutamiento y selección del Poder Judicial, es posible identificar una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detallan a continuación.

**Figura 7**  
**FODA**



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2.1 Fortalezas

El proceso de reclutamiento y selección en el Poder Judicial para las posiciones bajo estudio, se caracteriza por su transparencia, ya que como se ha evidenciado en este informe, se realiza una serie de evaluaciones para garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos por las diferentes leyes que atañen al proceso.

Asimismo, por medio de dichas evaluaciones es posible garantizar que los candidatos que finalicen el proceso cuenten con un alto nivel de idoneidad para las posiciones en concurso.

Las mejores prácticas en materia de selección se inclinan hacia la evaluación por competencias, proceso que está actualmente siendo ejecutado por el Poder Judicial.

Dada la naturaleza de las funciones que se ejecutan en el Poder Judicial, resulta de especial importancia la necesidad de realizar una valoración de los aspectos morales y éticos de los candidatos, de forma tal que se garantice con anterioridad al ingreso de los funcionarios su capacidad para ejercer las funciones relacionadas a la administración de justicia en Costa Rica.

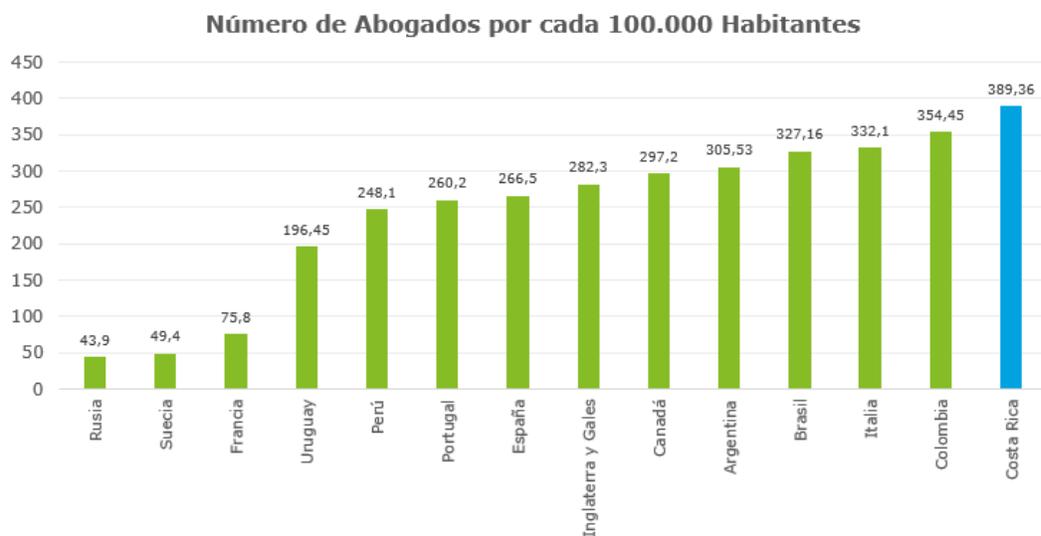
Dentro de las mejoras que se está trabajando actualmente, se está migrando hacia la elaboración de listas de elegibles, lo cual permitirá no sólo cumplir con lo establecido en la ley, sino también permitirá agilizar los procesos de nombramientos con candidatos que cumplan con los requisitos establecidos en los perfiles de puestos.

El proceso garantiza igualdad de oportunidades para todos los interesados en participar, que cumplan con los requisitos establecidos.

### 2.2.2.2 Oportunidades

Dentro de las principales oportunidades identificadas, se encuentra que Costa Rica cuenta con una amplia cantidad de abogados. Según el Centro de Estudios de Justicia de las Américas 2008 – 2009 Costa Rica es el país con mayor cantidad de abogados por cada 100.000 habitantes<sup>5</sup>, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1**  
**Cantidad de Abogados por cada 100.000 Habitantes**



- **Fuente:** Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Reporte de Justicia en las Américas 2008 - 2009. Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia, Sistemas Judiciales Europeos: Eficiencia y calidad de Justicia - Edición 2010
- **Nota:** Las cifras presentadas corresponden al último año reportado por las autoridades de cada país y hacen referencia exclusivamente al número de profesionales en Derecho, no incluye asesores legales ("legal advisors")

<sup>5</sup><http://www.cej.org.co/index.php/todos-los-justiciometros/2586-tasa-de-abogados-por-habitantes-en-colombia-y-el-mundo>

Adicionalmente, basado en la cantidad de inscripciones a los concursos, se determina que existe un interés real por parte de los profesionales en Derecho de formar parte del Poder Judicial.

### **2.2.2.3 Debilidades**

Las principales debilidades identificadas en el proceso, se relacionan a la falta de recursos que tiene la dependencia de reclutamiento y selección para ejecutar el proceso, ya que el área no cuenta con laboratorios de cómputo para la aplicación de las pruebas selectivas, ni salas que puedan ser utilizadas a la hora de realizar exámenes técnicos, lo cual implica que deban realizar labores de coordinación con entes externos como el Colegio de Abogados para dichas etapas del proceso.

Dentro de las oportunidades de mejora identificadas en la revisión, se encuentra el ampliar la metodología de trabajo a todas las clases de puestos en el Poder Judicial, ya que actualmente el alcance se encuentra delimitado a las posiciones de ingreso (Defensores y Fiscales); los nombramientos para las posiciones de mayor rango, se realizan por línea de ascenso, sin embargo no se realiza un proceso formal de medición de competencias que garantice que los candidatos cumplen con lo establecido en los perfiles.

Además, dado que la metodología de evaluación por competencias tiene una vigencia relativamente corta (en algunos casos no se han iniciado o está en proceso el primer concurso), existen altas probabilidades de que los candidatos en línea de ascenso no hayan sido evaluados, por lo que representa una oportunidad para realizar planes para el cierre de brechas, en el caso de que existan.

Se identifica, además, que existen áreas dedicadas al reclutamiento y selección en otras dependencias y a pesar de que se están realizando esfuerzos por coordinar los procesos, se considera como oportunidad centralizarlos en una única dependencia.

Adicionalmente, existen diferencias en el apoyo de sistemas informáticos con que se cuenta actualmente, para desarrollar los distintos concursos por clases de puesto, lo que genera la necesidad de realizar algunos procesos de alto volumen de forma manual, por lo que se refuerza la necesidad de incorporar la tecnología para la totalidad de los concursos. Cabe destacar que actualmente existen iniciativas en las que se están trabajando para cerrar esta brecha.

### **2.2.2.4 Amenazas**

Dentro de las principales amenazas identificadas para el proceso de reclutamiento y selección (sobre todo para las posiciones de Defensores y Fiscales) se encuentra la cantidad de apelaciones por las que atraviesan los procesos de nombramiento, lo cual genera grandes atrasos en la finalización de los mismos. Esta situación se encuentra mitigada en el proceso de selección de Jueces, por lo que vale la pena realizar una revisión cruzada de mejores prácticas a lo interno de los procesos de reclutamiento y selección del Poder Judicial.

Adicionalmente, se ha identificado que existen zonas geográficas en el país, en las cuales los profesionales no están interesados en aplicar para las plazas que se requieren en dichos sectores, lo cual dificulta el llenado de plazas con los niveles profesionales requeridos por dichos despachos.

Otra de las amenazas que se identifica en el análisis, es que actualmente el país cuenta con una gran cantidad de universidades que imparten la carrera de Derecho sin la acreditación correspondiente por parte de SINAES, lo cual incide en que hay muchos profesionales que no se encuentren debidamente preparados y esto repercute en los bajos porcentajes de aprobación de las pruebas técnicas.

### **2.2.3 Recursos Humanos y Financieros**

En este apartado se analiza al recurso humano que forma parte del área de Reclutamiento y Selección del Poder Judicial, en relación a las funciones ejercidas dentro del proceso en estudio. Asimismo, se evalúa los recursos financieros con que cuenta el área de Gestión Humana para la ejecución del proceso.

#### **Recursos Humanos:**

Tal y como se mencionó en el apartado 2.2.1, la responsabilidad del proceso de reclutamiento y selección de las posiciones en estudio, está a cargo de distintas áreas, dependiendo de las actividades.

De forma general, tanto en el área de Reclutamiento y Selección como de Carrera Judicial, actualmente se realizan actividades operativas relacionadas a la publicación, logística, gestión administrativa y coordinación de las distintas etapas del proceso.

Adicionalmente, se realiza la ejecución y análisis de las pruebas que buscan evaluar las competencias y habilidades de los candidatos.

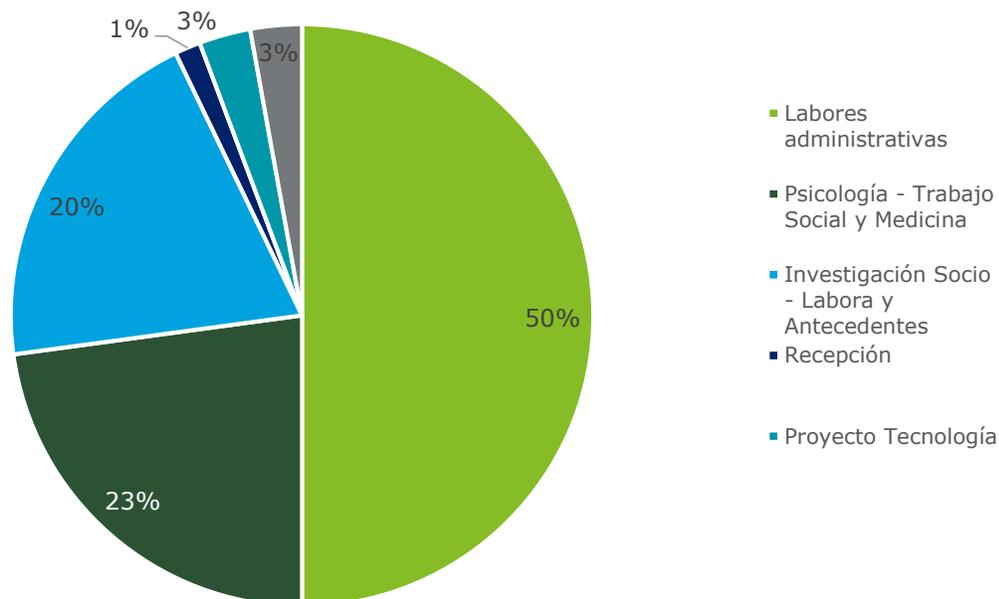
Partiendo de lo anterior, se identifican perfiles asistenciales y profesionales atendiendo las actividades administrativas en labores tales como:

- Generación y publicación de carteles para los concursos
- Control de publicaciones
- Evaluación de requisitos generales
- Elaboración de nóminas
- Comunicación con los candidatos

En el caso de las evaluaciones realizadas, es posible identificar perfiles de profesionales en psicología, medicina y trabajo social.

Un aspecto importante a analizar es la proporción de funcionarios destacados en labores administrativas y en labores técnicas (análisis interdisciplinarios), ya que el 50% se enfoca en tareas relacionadas a la coordinación administrativa del proceso y únicamente un 23% destacados en la evaluación de competencias y médica, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2:**  
**Distribución del Recurso Humano por Tipo de Actividad**



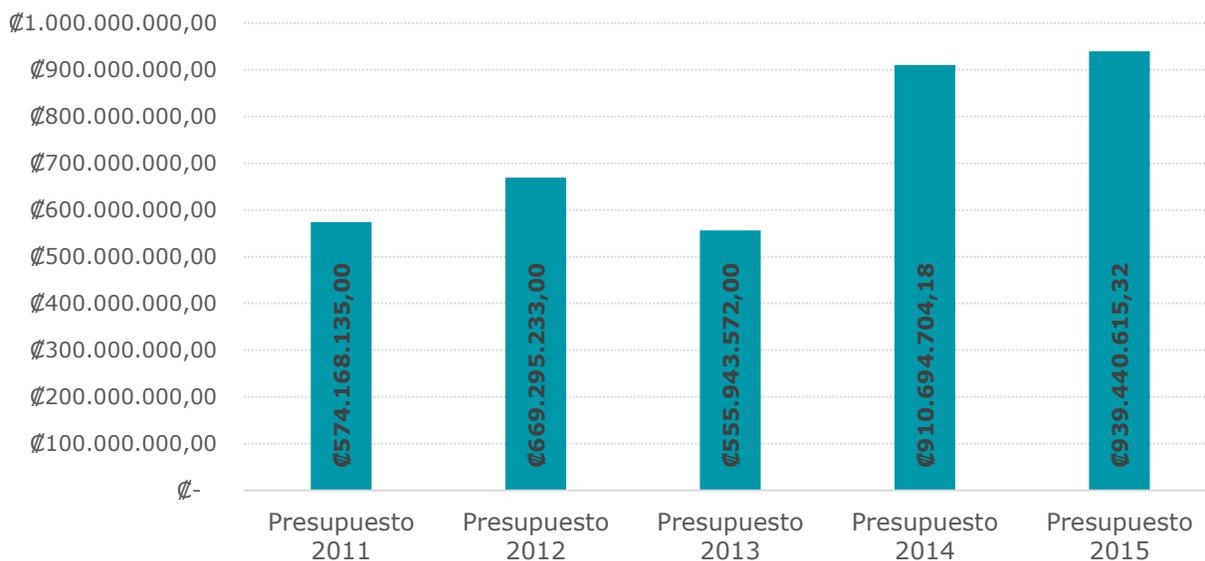
Para el caso de Carrera Judicial, la evaluación Biopsicolaboral, para el período en estudio, se encontraba a cargo de 4 profesionales, entre los que destaca 1 Médico, 1 Psicólogo y 2 Trabajadoras Sociales, quienes deben realizar la evaluación de la totalidad de los candidatos que se postulan en los concursos de Juez.

Esta distribución organizacional, refuerza la tesis de que uno de los cuellos de botella en los procesos de selección, es la evaluación biopsicolaboral, ya que es uno de los procesos medulares y de profundo análisis técnico y cuenta con una menor cantidad de recursos humanos destacados en estas actividades.

### **Recursos Financieros:**

La revisión de los recursos financieros se realiza a partir del análisis del presupuesto asignado. A continuación, es posible observar el presupuesto asignado al área de Gestión Humana en los últimos 5 años.

**Gráfico 3**  
**Presupuestos Gestión Humana Periodo 2011 – 2015**



Tal y como se observa en el gráfico anterior, en promedio para los últimos 5 años ronda los C\$730.000.000, se determina así mismo, un crecimiento entre el presupuesto del 2015 y el del 2011 de 1,6 veces aproximadamente.

Dentro de los hallazgos identificados en esta sección, se encuentra el hecho de que no es posible determinar específicamente los costos asociados al proceso de reclutamiento y selección. Por tanto, no se cuenta con datos suficientes para cuantificar aspectos tales como el costo de las pruebas psicométricas, alquiler de centros de cómputo para la realización de las mismas, o el costo asociado a la investigación realizada por parte del área de Trabajo Social.

Al realizar el análisis de la totalidad del presupuesto de Gestión Humana en función de la totalidad del presupuesto del Poder Judicial, se observa que, en los últimos 5 años, en promedio ronda alrededor del 0,22% del mismo.

**Gráfico 4**  
**Porcentaje del total del Presupuesto del Poder Judicial**



#### 2.2.4 Autonomía

Partiendo del análisis integral del proceso, en función de la autonomía del mismo tanto a nivel del proceso como tal, así como de la decisión final, cumple con las características vitales de autonomía propias de un proceso de reclutamiento y selección.

No es posible identificar que el proceso, para las posiciones en estudio, se vea influenciado por terceros, en función de los participantes, proceso o selección final.

Una de las principales fortalezas identificadas es la transparencia, ya que es publicado en varios medios, durante el proceso participan todos los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos y superen las etapas de evaluación establecidas.

Se generan nóminas, en las cuales se colocan finalmente a todos los candidatos y los puntajes obtenidos según los criterios establecidos para la selección del puesto, con el objetivo de entregar ternas para la selección final, en donde cualquiera que resulte elegido se encuentre en capacidad de ejercer el puesto con similar calidad.

#### 2.2.5 Datos cuantitativos del proceso

A continuación, se realiza el análisis de los datos cuantitativos del proceso, el alcance establecido para esta sección se limita a las posiciones de Juez, Fiscal y Defensor.

Para los procesos relacionados a las posiciones de Fiscal y Defensor se logró recolectar únicamente información correspondiente a 2 y 3 procesos respectivamente, por lo tanto, no es posible realizar conclusiones concretas de los mismos. En los anexos 10 y 11 respectivamente, se encuentra una tabla con la información recolectada para estos casos, por lo tanto, los datos que se presentan a continuación corresponden únicamente a los procesos asociados a los Jueces.

##### 2.2.5.1 Duración de los procesos

La duración promedio de generación de listas de elegibles para las distintas posiciones relacionadas a Jueces es de 8,22 meses.

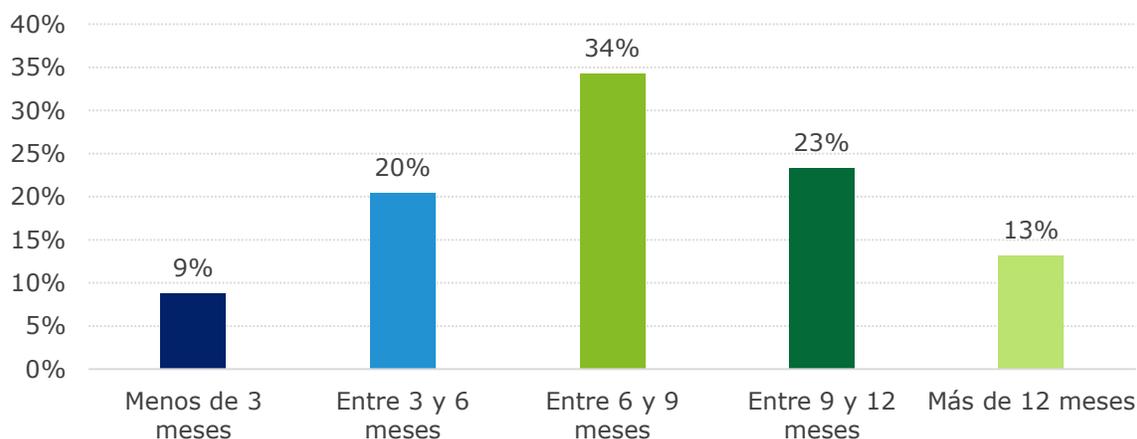
El tiempo mínimo identificado es de 0,50 meses, sin embargo, es importante destacar que, para este proceso específico, se tuvo una inscripción solamente de 25 candidatos

de los cuales únicamente 9 personas cumplieron con los requisitos mínimos de participación, se realizaron 4 evaluaciones de los cuales ninguno logró aprobar, por lo que el proceso no continuó.

El tiempo máximo identificado en el periodo bajo evaluación fue de 18,47 meses, para este caso la inscripción fue de 43 candidatos y 38 contaban con los requisitos mínimos, se realizaron 13 evaluaciones de las cuales 9 fueron positivas, el proceso prosiguió y se realizó 1 entrevista. Es importante destacar en este punto que, en muchas ocasiones, los candidatos realizan el proceso de evaluación con el objetivo de mejorar su promedio de elegibilidad, sin embargo, esto no requiere realizar de nuevo la entrevista.

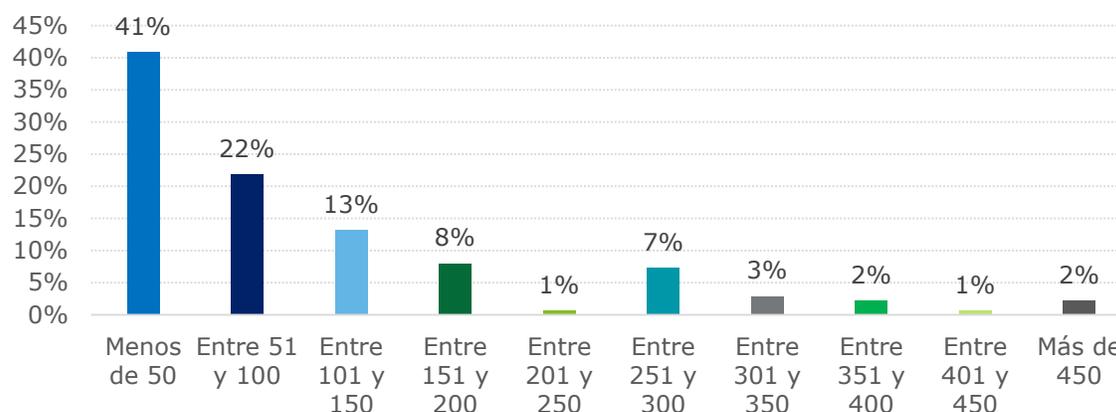
Tal y como se detallará más adelante en el análisis, la duración de los procesos tiene una relación directa con la cantidad de inscripciones a los mismos, ya que es posible identificar casos máximos con 468 candidatos inscritos (Concurso para un Juez 3 Penal). En el siguiente gráfico, se detalla la duración de los procesos, en donde se observa que el 34% de los casos tiene una duración promedio entre 6 y 9 meses, seguido por un 24% con un tiempo entre 9 y 12 meses; y un 20% de las oportunidades los procesos se resuelven en un tiempo que oscila entre 3 y 6 meses.

**Gráfico 5**  
**Duración de los Procesos de Reclutamiento de Jueces**



Tal y como se mencionó anteriormente, la duración de los procesos, está directamente relacionada a la cantidad de candidatos que se inscriban para participar, en el caso de Jueces, es posible identificar el siguiente panorama:

**Gráfico 6**  
**Cantidad de candidatos que se inscriben en el proceso de selección de Jueces**

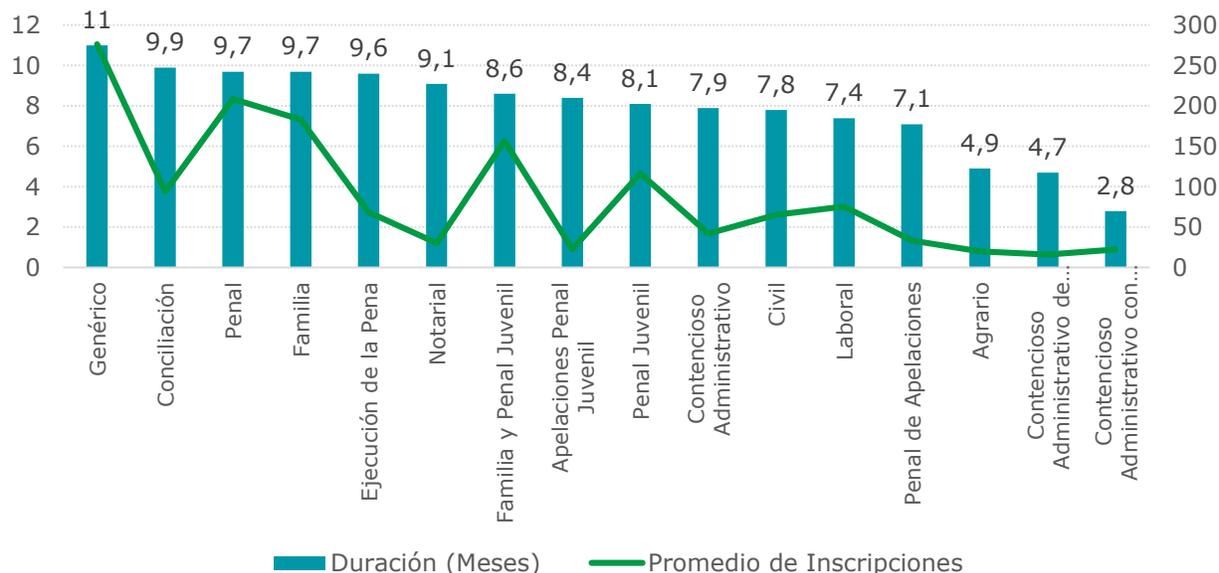


Tomando como base la información presentada en el gráfico anterior, se determina que el panorama que se presenta con mayor frecuencia es que la inscripción de candidatos para los procesos sea inferior a los 50 candidatos y el 84% de los casos presenta inscripciones menores a las 200 personas.

En el caso de los jueces, los sistemas permiten realizar automáticamente la evaluación del cumplimiento de los requisitos mínimos, en donde los candidatos que cumplan dichos requisitos continuarán en el proceso. Se identifica que en promedio el 94,7% de los casos, los candidatos que aplican están habilitados para participar por la posición, por lo tanto, la situación es muy similar a la presentada en el gráfico anterior, en donde el 41% de las veces se cuenta con un número inferior a 50 candidatos y el 84% de las veces será menor a 200 personas por proceso.

Al realizar el análisis de la duración de los procesos, resulta de alto interés realizar la revisión de los tiempos de duración tomando como base la materia, se determina que no es posible indicar una relación estricta entre el comportamiento de la duración de los procesos por materia y la cantidad de inscripciones a dicho concurso. Ejemplo de esto, es el proceso de un Juez de Ejecución de la Pena, con una inscripción promedio de 69,4 candidatos y una duración de 9,6 meses y un Juez Penal con una inscripción promedio de 208,7 candidatos y un tiempo de 9,7 meses. En el siguiente gráfico se detalla la información por materia, cantidad de inscripciones y duración de los procesos.

**Gráfico 7**  
**Duración de los procesos por materia y cantidad de inscripciones**



Con el objetivo de contar con mayor entendimiento de la duración de los procesos, se presenta la siguiente tabla.

**Tabla 5**  
**Duración de los procesos por materia y cantidad de inscripciones**

Materia	Duración (Meses)	Inscripciones
Contencioso Administrativo con Énfasis en Conciliación	2,8	22,5
Contencioso Administrativo de Apelaciones	4,7	16,0
Agrario	4,9	20,2
Penal de Apelaciones	7,1	33,4
Laboral	7,4	75,6
Civil	7,8	65,5
Contencioso Administrativo	7,9	42,1
Penal Juvenil	8,1	116,7
Apelaciones Penal Juvenil	8,4	23,0
Familia y Penal Juvenil	8,6	156,7
Notarial	9,1	30,2
Ejecución de la Pena	9,6	68,4
Penal	9,7	208,7
Familia	9,7	183,0
Conciliación	9,9	94,2
Genérico	11,0	276,4

Al realizar un estudio detallado de la información, con el objetivo de comprender los tiempos de proceso y los cuellos de botella del mismo, se determina que una de las razones por las cuales el proceso presenta tiempos tan amplios se asocia a la evaluación Biopsicolaboral, ya que el área de Carrera Judicial, cuenta únicamente con 1 Médico, 1 Psicólogo y 2 Trabajadoras Sociales destacados en la función de reclutamiento y

selección, que deben realizar los estudios correspondientes a todos los candidatos que se encuentren en el proceso, lo cual incluye visitas a las comunidades y entrevistas.

Es importante destacar, que al tiempo de duración de los procesos de Juez Genérico FIAJ, se debe sumar 12 meses, en los cuales, las personas que se mantienen en dicho proceso de selección acuden a la Escuela Judicial. Por lo que, sin tomar en cuenta el tiempo del proceso de capacitación, en promedio la duración e inscripciones asociadas para este proceso es de 4,4 meses con 413 candidatos, lo cual refuerza la tesis que no existe una relación directa entre dichas variables.

Otro punto importante a tomar en cuenta en la duración de los procesos de Jueces, es la conformación de los tribunales examinadores, ya que en ocasiones esta tarea representa una duración importante de los procesos. Se destaca en este punto, que una vez que se cuenta con la asignación de los tribunales se presenta en promedio el 35% de los candidatos, por lo que no se da el aprovechamiento esperado a este tiempo y por tanto se encarece el proceso.

### 2.2.5.2 Cantidad de personal asignado a los procesos

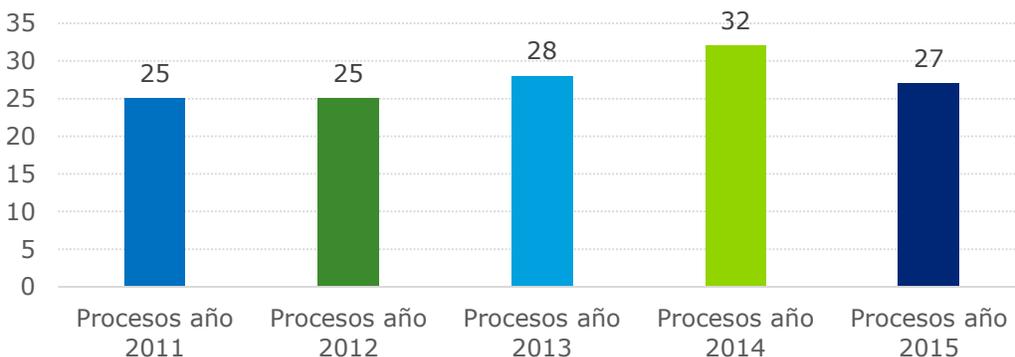
De forma general, se determina que existen 16 personas destacadas en labores de Reclutamiento y Selección de Jueces en el área de Carrera Judicial. Durante el desarrollo de cada uno de los procesos, y debido a su duración, todos los funcionarios del área tendrán participación en las tareas relacionadas a los procesos de reclutamiento y selección.

Para el caso del área de Reclutamiento y Selección, a cargo del proceso para las posiciones de Fiscal y Defensor, se determina que, dadas las condiciones y organización del departamento, la totalidad de funcionarios del área se involucran en las tareas asociadas a cada uno de los procesos abiertos.

### 2.2.5.3 Número de concursos

Para el caso de Jueces, entre el año 2011 y el año 2015, se realizaron 137 procesos divididos de la siguiente forma:

**Gráfico 8**  
**Cantidad de Procesos de Reclutamiento y Selección del Periodo en Estudio**



Se determina que los procesos de selección para la posición de Jueces, tienen un comportamiento muy estable y en promedio se llevan a cabo 27 procesos anuales.

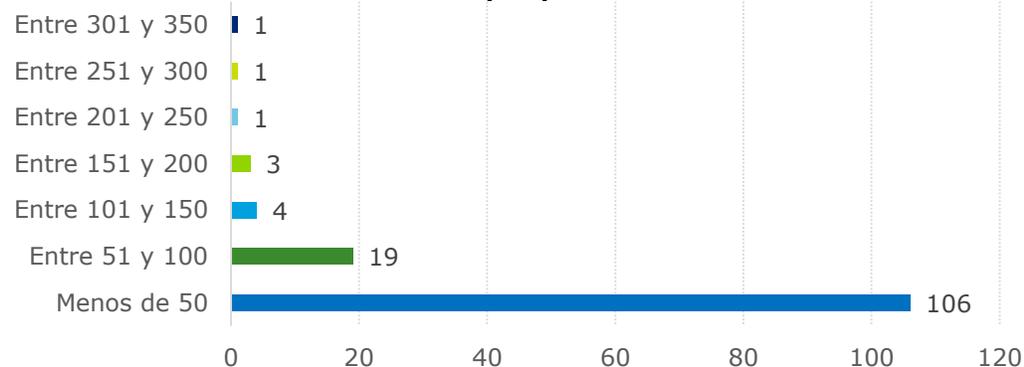
Tal y como se mencionó anteriormente, para los años 2014 y 2015, se realizaron únicamente 3 procesos para la posición de Defensores Públicos y 2 procesos para la selección de Fiscales.

#### 2.2.5.4 Cantidad de Exámenes Aplicados

El proceso de reclutamiento y selección de Jueces establece que se realizarán exámenes a todos los candidatos que cuenten con los requisitos mínimos, tal y como se observó en el apartado 2.2.5.1 es menor a 50 candidatos en el 42% de los casos.

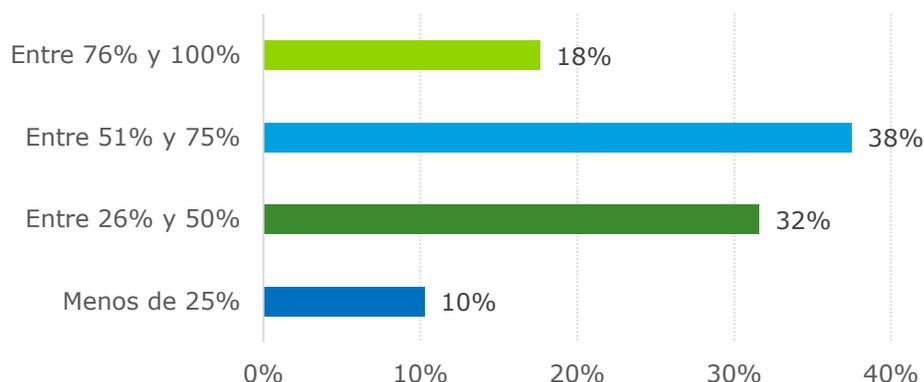
Al realizar el análisis de los casos de la muestra, se determina que en un 79% de los procesos que se ejecutaron entre el 2011 y el 2015, se realizaron menos de 50 exámenes por convocatoria. La incidencia de más de 100 exámenes por convocatoria representa un 7% del total de los casos. Tal y como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico 9**  
**Cantidad de exámenes realizados por proceso**



Las evaluaciones son exámenes orales ante un tribunal que cuente con vasta experiencia en la materia del concurso y es aprobado en promedio por el 54% de los candidatos que lo presenta, el detalle de aprobación se presenta en el siguiente gráfico:

**Gráfico 10**  
**Aprobación del examen Jueces**



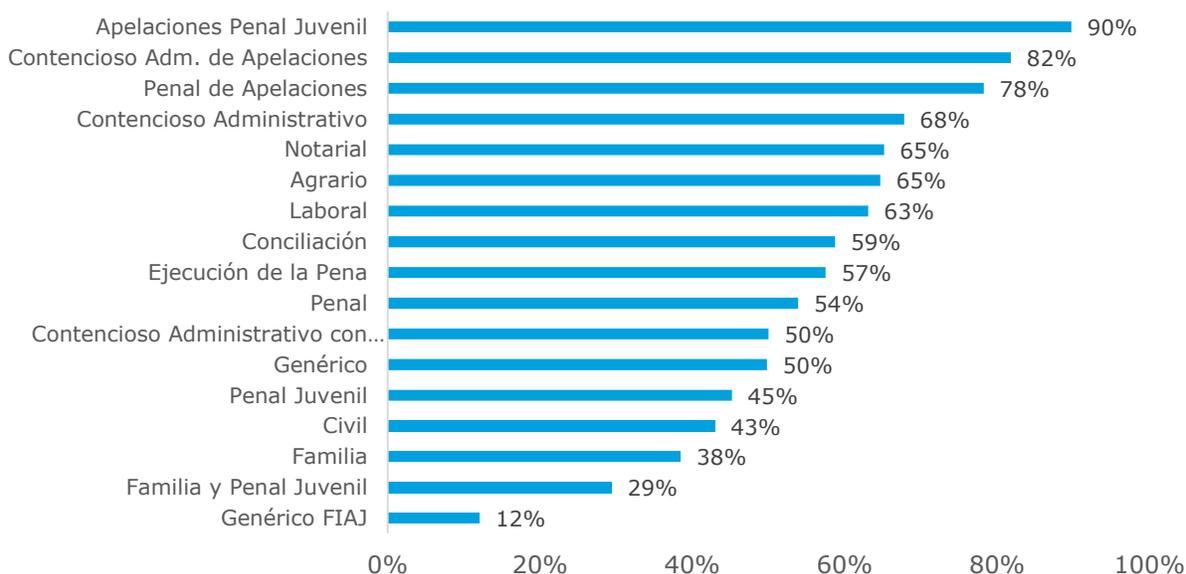
Para el caso de los Jueces, la nota de aprobación se relaciona a la clase de puesto, de esta forma los Jueces 1, 2 y 3 tendrán una nota mínima de 75 y los Jueces categoría 4 y 5 de 80. La nota promedio identificada en los jueces nombrados es de un 92,3.

Al realizar el análisis por materia, se determina que los exámenes de Apelaciones Penal Juvenil, son los que tienen en promedio un nivel mayor de aprobación con un 90%, seguido por la materia de Contencioso Administrativo de Apelaciones con un 82%. Las materias con los menores promedios de aprobación son Familia y Penal Juvenil con un 29% y Genérico para pasar por el FIAJ con apenas un 12%.

Se determina que las materias de mayor aprobación, se asocian a Jueces de categoría 2, es decir Juez 4 y 5, que por lo tanto tienen más experiencia, niveles educativos más altos (maestría y doctorado), en contraposición las materias de menor aprobación, se asocian a candidatos de menor cantidad de años de experiencia (inclusive recién graduados) y por tanto menores grados académicos (licenciaturas). Por lo que se puede asegurar la relación entre experiencia y aprobación de los exámenes técnicos.

En el siguiente gráfico es posible observar en detalle la aprobación promedio de los exámenes por materia.

**Gráfico 11**  
**Aprobación de exámenes por materia**



No se identifica un patrón definido entre la duración de los procesos y la aprobación por materia.

### 2.2.5.5 Resultados Globales

De forma general, los resultados del proceso pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- La duración promedio de los procesos está en el rango entre 6 y 9 meses, con un 34% de los casos.
- En el 41% de las veces, se inscriben al proceso menos de 50 candidatos, de los cuales el 94,7% cumple con los requisitos y continúa con el proceso.
- La duración de los procesos no está directamente ligada con la cantidad de candidatos participantes.
- La totalidad de los integrantes de las áreas encargadas de los procesos de reclutamiento y selección están involucrados en la totalidad de los procesos del área.
- El 54% de los candidatos que presentan los exámenes aprueban los mismos.
- El 38% de las veces aprueba entre el 51% y el 75% de los candidatos que presentan los exámenes, siendo esta situación la de mayor representatividad.
- La materia de mayor aprobación es la de Apelaciones Penal Juvenil y la de menor aprobación es la Genérica.

### 2.2.6 Metodologías para la selección final

El proceso de selección final depende de la posición y se rige por un reglamento distinto en cada caso, asimismo, interactúan distintas posiciones según corresponda por la posición (Fiscal, Defensor Público y Juez). Tal y como se desarrolla a continuación:

- **Fiscales:** Tal y como se mencionó anteriormente, la selección final de los Fiscales, se encuentra en manos del Fiscal General, quien partiendo de una lista de elegibles que cumplieron satisfactoriamente el proceso, tomará la decisión final tal y como lo faculta la ley.
- **Defensores Públicos:** La decisión final del nombramiento será realizada por parte de la Defensa Pública, quien elegirá de una lista de candidatos que atravesaron satisfactoriamente el proceso. Sin embargo, el Consejo Superior tiene la potestad de rechazar un nombramiento.
- **Jueces:** En el caso de los Jueces, el proceso de selección final, es ejecutado por el Consejo Superior (Jueces 1, 2 y 3) y la Corte Suprema de Justicia (Jueces 4 y 5). Dichas instancias reciben, al igual que los demás casos, una lista de candidatos con el promedio de elegibilidad obtenido durante el proceso. La selección es realizada en conjunto por parte de sus miembros.

Una particularidad del proceso para el caso de los Jueces, es que la evaluación Biopsicolaboral no es un criterio vinculante para la selección, representa una recomendación, por tanto, no forma parte del promedio de elegibilidad. Para los candidatos que no cumplen con alguno de los criterios establecidos, se adjunta un informe con las observaciones y hallazgos encontrados durante la evaluación, para que sean tomados en cuenta en el proceso de decisión.

La principal característica a destacar dentro de la actividad de selección final, es que el órgano encargado del nombramiento en cualquiera de los casos, parte de una lista de candidatos que han atravesado y superado satisfactoriamente todos los filtros del proceso y por tanto se encuentran en igualdad de condiciones para la correcta ejecución del puesto.

## II. Perfil de las personas contratadas

Esta sección busca contrastar la documentación recopilada en las secciones anteriores, con el perfil real de las personas que fueron escogidas para las vacantes. Se realizó una caracterización del personal nombrado en las posiciones bajo análisis.

### 2.1 Datos generales de contratación para el Poder Judicial

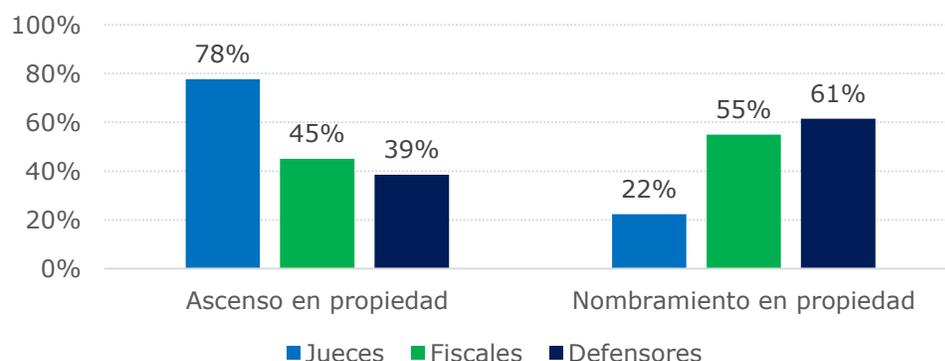
Según la metodología del proceso, en el Poder Judicial se realizan convocatorias que tienen como objetivo generar listas de candidatos elegibles que cubran las vacantes (interinas y en propiedad) cuando surjan las necesidades de personal.

Tal y como se ha mencionado en múltiples ocasiones durante el informe, el proceso de reclutamiento y selección alcanza únicamente a la posición de entrada para el caso de Defensores y Fiscales. Según los datos aportados a esta investigación para el año 2015, se realizó el nombramiento en propiedad de 70 Defensores Públicos. Para el caso de los Fiscales se cuenta con datos del año 2013, en donde se realizó el nombramiento en propiedad de 171 Fiscales.

Para los Jueces, se aportó información de los años 2015 y de enero a abril del año 2016, con un total de 148 nombramientos, divididos 125 en el año 2015 y 23 en el restante periodo.

A continuación, se detalla el tipo de nombramientos que se realizaron para los periodos descritos anteriormente para las posiciones de Jueces, Fiscales y Defensores Públicos, el “Ascenso en Propiedad” se refiere a candidatos con plaza en propiedad en puestos de categorías inferiores que fueron nombradas en plazas de mayor categoría y los “Nombramientos en Propiedad” se refiere a candidatos sin esta categoría que llegan a alcanzarla.

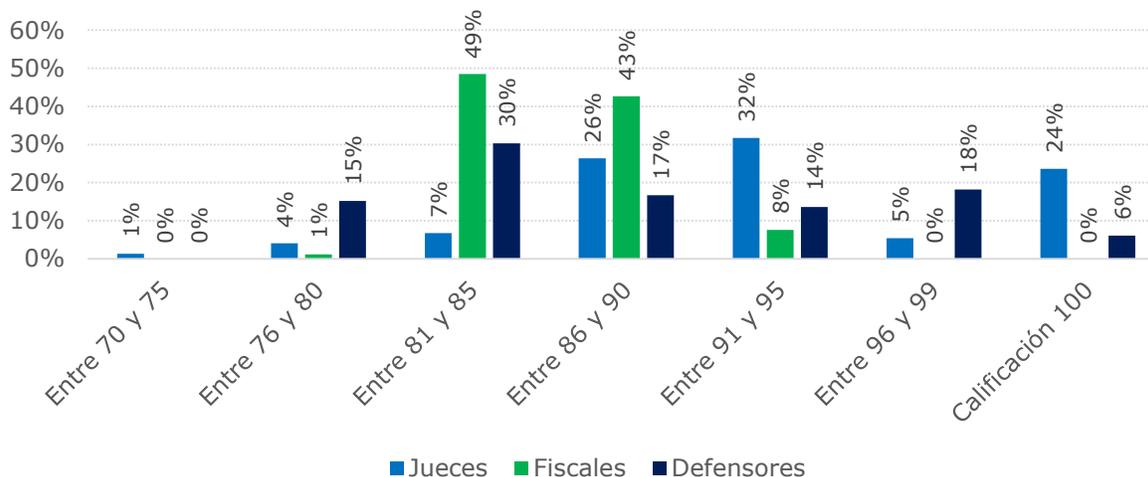
**Gráfico 12**  
**Tipos de Nombramientos en Propiedad Realizados**



La metodología para realizar las evaluaciones para las diferentes posiciones es distinta, desde exámenes orales ante un tribunal hasta exámenes escritos. Asimismo, la nota de evaluación difiere por las distintas posiciones, siendo 70 la nota mínima para aprobar el examen en el caso Jueces en las clases de 1 a 3 y 80 para las demás posiciones, incluidos Fiscales y Defensores.

A continuación, se muestra un gráfico que resume las notas obtenidas en los exámenes realizados en las diferentes posiciones bajo estudio.

**Gráfico 13**  
**Calificaciones Obtenidas en los Exámenes**



Como se observa en el gráfico anterior, en general la mayor concentración de notas obtenidas en los exámenes para los Jueces (para los candidatos que aprueban) está entre 91 y 95 con un 32%, seguido por notas entre 86 y 90 con un 26% y un 24% con notas de 100. Es importante destacar, tal y como se mencionó en el segmento anterior, que en promedio la aprobación del examen ronda el 54%.

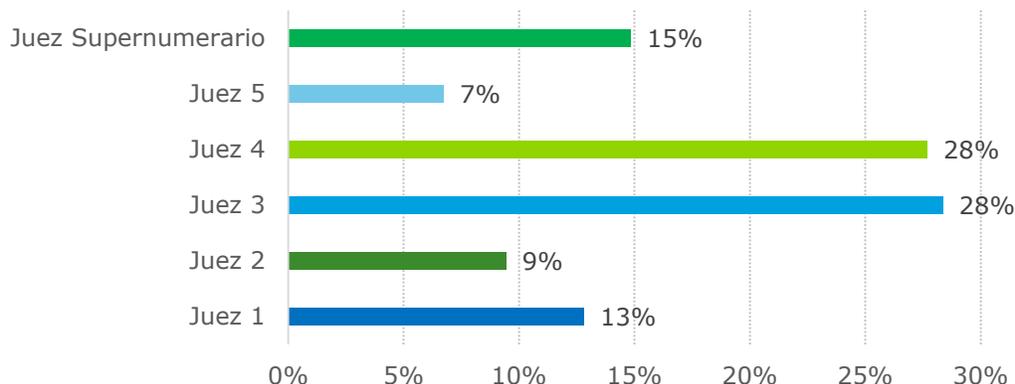
El 49% de los candidatos que se encuentran optando por un puesto de Fiscal, y que aprobaron el examen, obtuvieron una calificación entre 81 y 85; seguido por un 43% que obtuvieron una calificación entre 86 y 90.

En el caso de los Defensores Públicos, los resultados obtenidos por los candidatos que aprobaron el examen, el 30% de los casos calificaciones en el rango comprendido entre 81 y 85; seguido por un 18% que se ubica entre 96 y 99 de calificación. Es importante destacar que un 6% de las personas que aprueban el examen, lo realizan con una nota de 100.

Se realizó el análisis de las sanciones a las que fueron expuestos los candidatos que resultaron nombrados en propiedad para el periodo en estudio, encontrando que no existe ninguna persona que cuenta con sanciones registradas.

El proceso de reclutamiento y selección que se está analizando en el presente informe, alcanza las posiciones de Juez, Fiscal y Defensor Público, para estos últimos 2 puestos se trata únicamente de las posiciones de entrada al Poder Judicial, es decir Fiscal Auxiliar y Defensor Público, en el caso de los Jueces, se realiza para todas las clases de puesto y los nombramientos realizados durante el periodo en estudio tiene la distribución mostrada en el siguiente gráfico.

**Gráfico 14**  
**Distribución de Nombramientos por Clase de Puestos para Jueces**

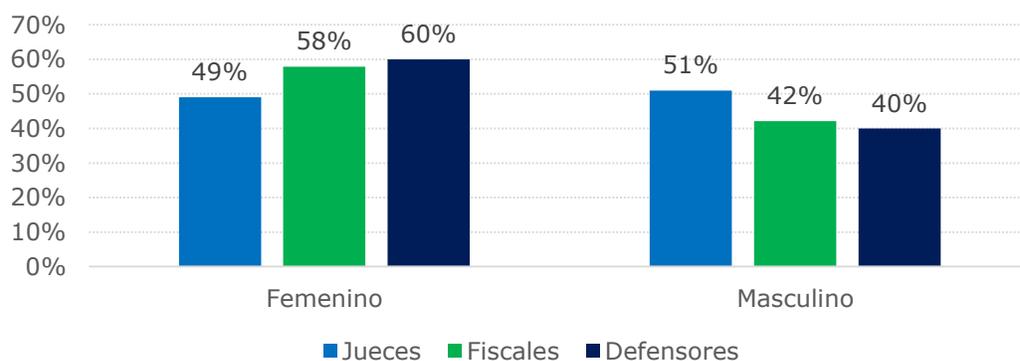


## 2.2 Características de las personas nombradas

En esta sección, se analizarán los datos generados para los puestos de Jueces, Defensores Públicos y Fiscales en función de los datos sociodemográficos que los caracterizan, tales como género, edad, residencia; así como los años de antigüedad en el Poder Judicial, cantidad de nombramientos, preparación académica y sanciones obtenidas.

En cuanto a la composición por género, se identifica una situación de equidad especialmente para la posición de Jueces en donde la representación masculina es del 51% contra un 49% de la representación femenina. En el caso de los Fiscales y Defensores se observa una leve inclinación hacia una mayoría femenina con un 58% y un 60% respectivamente en contraposición con el género masculino que cuenta con un 42% y un 40%, tal y como se observa en el siguiente gráfico.

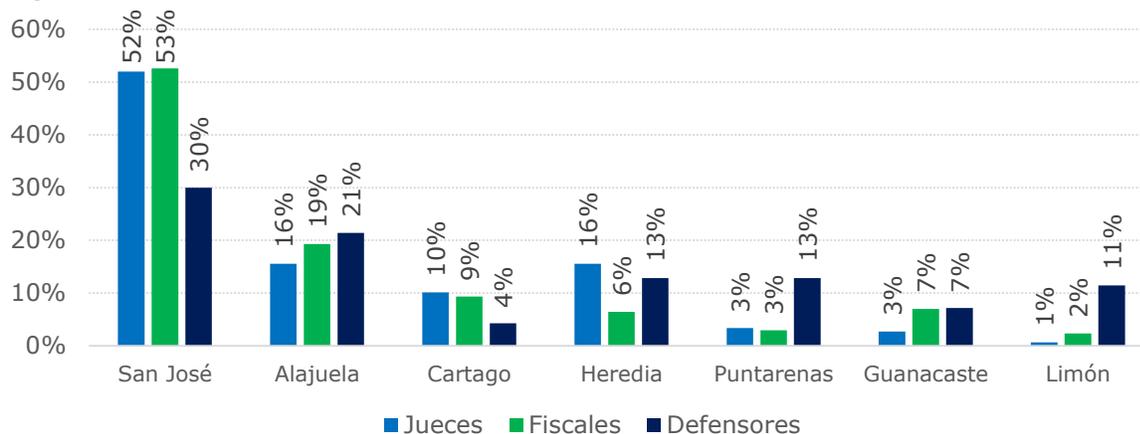
**Gráfico 15**  
**Composición por Género**



En cuanto al lugar de residencia, para las tres posiciones, la mayoría de los candidatos elegidos reside en la provincia de San José, representando para los Jueces y Fiscales más de un 50% y siendo Limón el lugar con menor representación para estas dos posiciones.

En el caso de los Defensores, es posible identificar una mayor diversificación de la población en cuanto a su lugar de residencia, manteniendo San José como el lugar de mayor representación con un 30% y siendo Cartago la provincia con menor representación de Defensores con un 4%. Tal y como se observa en el siguiente gráfico.

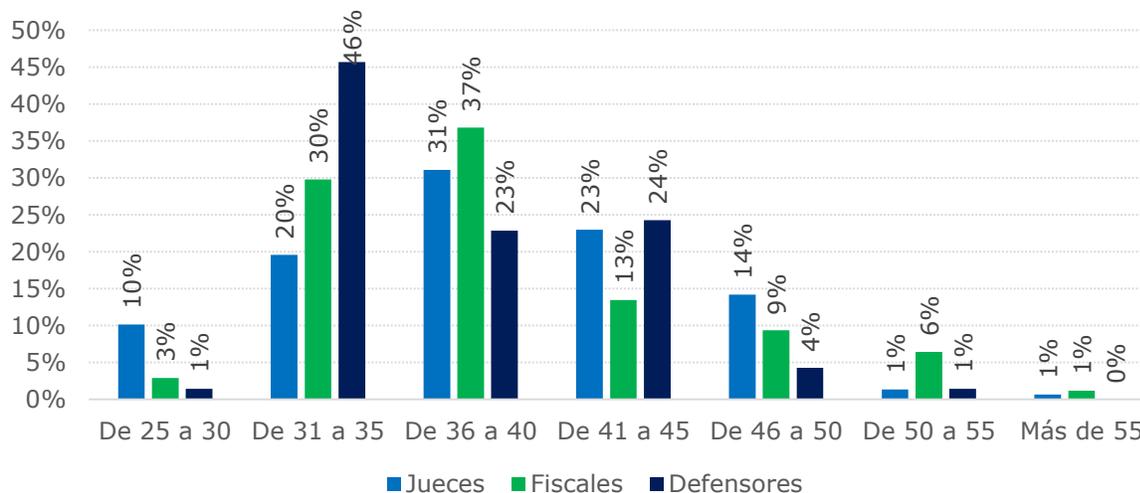
**Gráfico 16**  
**Lugar de Residencia**



La concentración de edad para todas las posiciones se encuentra entre los 31 y 45 años de edad, se identifica que de forma general la mayoría de los Defensores Públicos son más jóvenes que los Jueces y Fiscales, teniendo su mayor concentración entre 31 y 35 años con un 46%.

En el caso de los Jueces y Fiscales, la mayor concentración de edad se da entre los 36 y 40 años con un 31% y 37% respectivamente.

**Gráfico 17**  
**Edad**

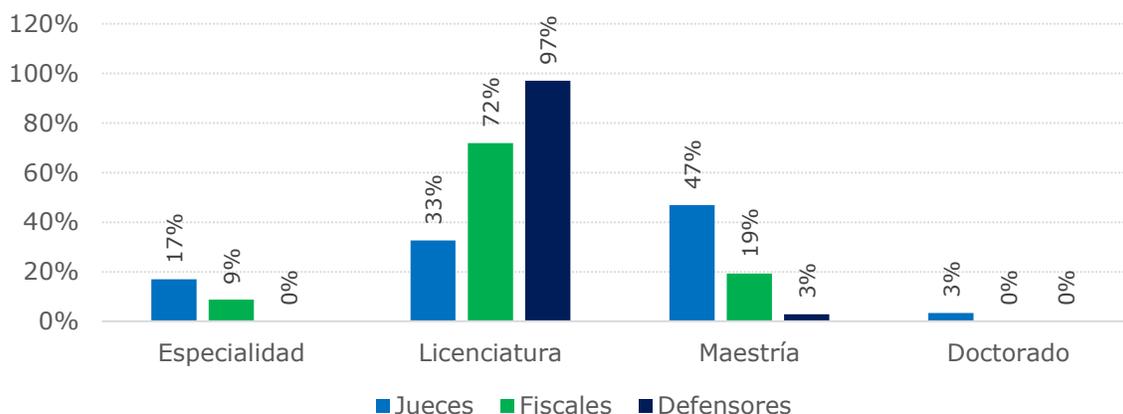


La preparación académica de mayor representación para todas las posiciones es el grado de Licenciatura, siendo los Defensores Públicos quienes en su mayoría cuentan

con este grado con un 97% de representación. El restante 3% posee un grado de maestría, el cual es más común para los Jueces con un 47% de representación en este nivel académico.

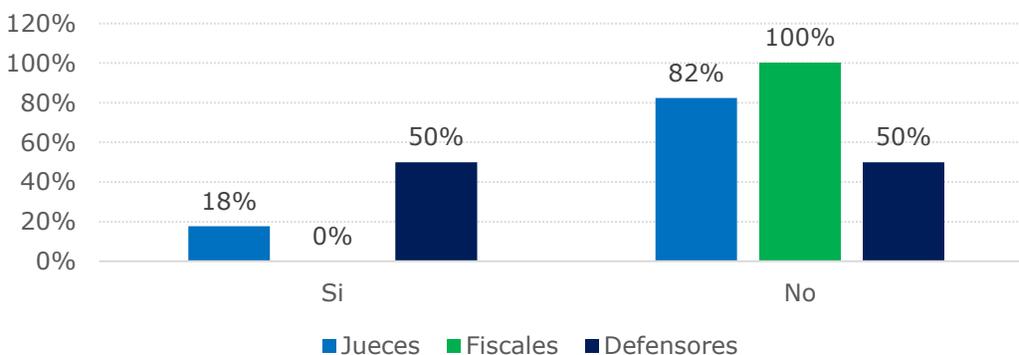
El grado con menor representación es el Doctorado el cual está presente únicamente el 3% de los Jueces.

**Gráfico 18**  
**Último grado académico obtenido**



En cuanto a la experiencia externa al Poder Judicial, se identifican varios panoramas, tales como el caso de los Fiscales quienes en el 100% de los casos no cuentan con experiencia externa al Poder Judicial, los Defensores en donde el 50% si cuenta con experiencia externa y los Jueces únicamente el 18% ha trabajado en alguna institución diferente, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

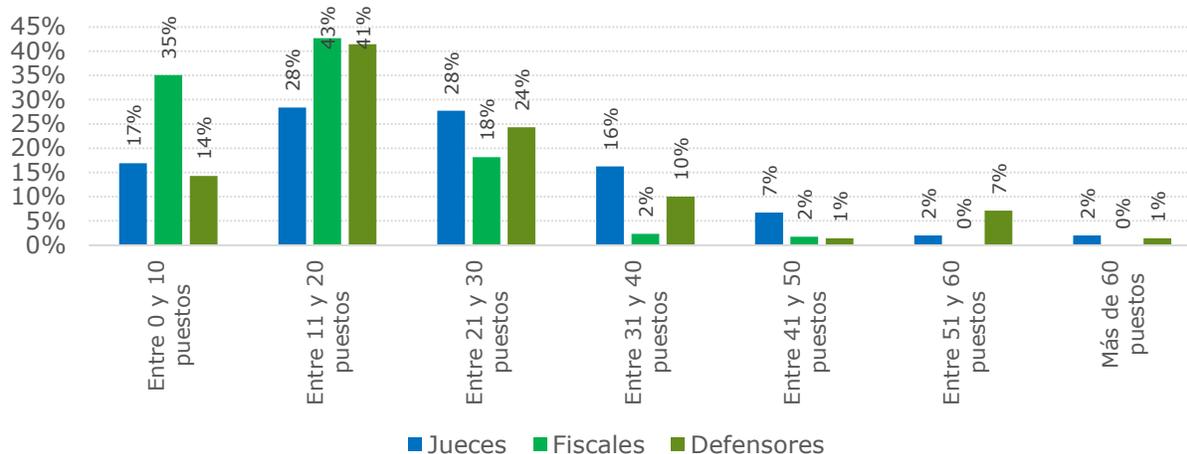
**Gráfico 19**  
**Experiencia Externa de los Candidatos**



Estos resultados, son concordantes con las necesidades a nivel de conocimiento de los distintos puestos, ya que la experiencia ideal para ejecutar labores dentro de la Administración de Justicia se podrá adquirir a lo interno del Poder Judicial. Durante la investigación se identificó que existe una alta rotación interna de puestos, y que los funcionarios del Poder Judicial desarrollan su carrera y crecimiento profesional dentro de

la Institución, por medio del cumplimiento de los diversos requisitos que los facultan para optar por nuevos puestos, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

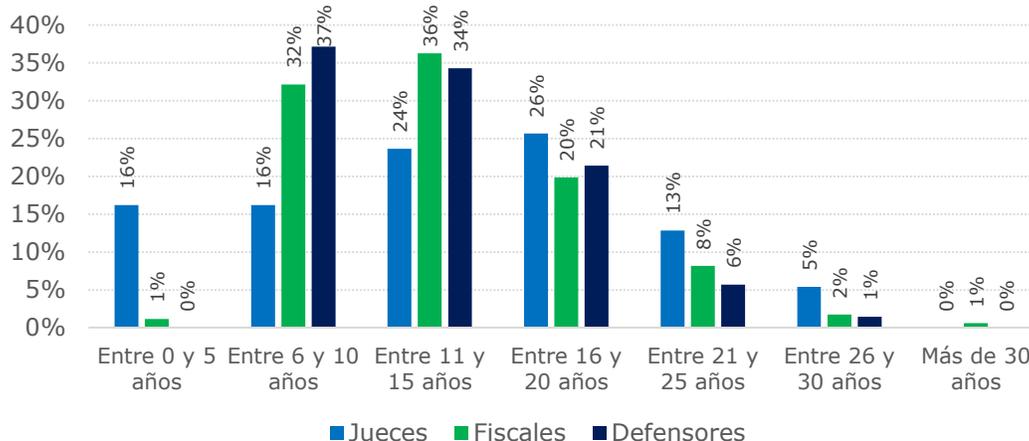
**Gráfico 20**  
**Cantidad de Puestos Anteriores a los Concursos en Estudio**



Como se observa en el gráfico, la mayor concentración se da entre 11 y 20 puestos ejecutados a lo interno del Poder Judicial para todas las posiciones, seguido por la categoría de entre 21 y 30 nombramientos. Es importante destacar en este punto, que la cantidad puede estar asociada a nombramientos interinos de corta duración y que pueden corresponder a su vez a nombramientos en la misma clase de puesto. Se pueden observar algunos casos extremos que cuentan con más de 60 nombramientos para el 2% de los Jueces y el 1% de los Defensores.

Al realizar el análisis de la cantidad de nombramientos que ha tenido una persona, es de alta relevancia estudiar la antigüedad promedio de los funcionarios en el Poder Judicial. Se identifica que, para la posición de Defensores Públicos, la antigüedad promedio es de 12,9 años y la mayor concentración de defensores se encuentra entre 6 y 10 años, seguido por la categoría en donde lo ubica entre 11 y 15 años de experiencia interna al Poder Judicial, tal y como se observa en el siguiente gráfico.

**Gráfico 21**  
**Antigüedad Promedio en el Poder Judicial**



El caso de los Jueces, la antigüedad promedio es de 13,5 años dentro del Poder Judicial y la mayor concentración de Jueces se encuentra en la categoría entre 6 y 10 años, con un 37% de la población bajo análisis; seguido por la categoría entre 11 y 15 años con un 34%. No es posible observar casos en los que cuenten con experiencia menor a 5 años ni tampoco con casos con una experiencia mayor a 30 años.

Los Fiscales tienen una antigüedad promedio de 13,5 años en el Poder Judicial y la mayor concentración se ubica en el rango entre 11 y 15 años de laborar en la Institución con un 36% seguido por los que se ubican entre 6 y 10 años de antigüedad en la Institución con un 32%.

En función a la escala salarial, se determina equidad en relación al salario base establecido por clase de puestos, las diferencias en materia de remuneración por puesto, se encuentran en función a los aspectos desarrollados hasta el momento, es decir, la antigüedad del colaborador y los puntos de carrera profesional. Asimismo, se identifican otros aspectos que conforman la remuneración, tales como prohibición, pasos de capacitación y reconocimiento de tiempo servido en otras instituciones (este forma parte del monto reconocido por antigüedad dentro del Poder Judicial).

Específicamente para los puestos en estudio, dichos aspectos remuneratorios se definen de la siguiente forma:

- Prohibición: representa un 65% del salario base
- Anualidad: el monto promedio reconocido por anualidad para los Jueces es de ₡27.505,36, en el caso de los Fiscales es de ₡26.401,86 y el de los Defensores Públicos es de ₡25.707,13
- Los puntos de carrera profesional: existe un reglamento asociado que norma este rubro, dentro de los requisitos relacionados se encuentra que se reconocerán los grados académicos formales vinculados con el puesto de trabajo, está diseñado para reconocer el desarrollo de los colaboradores.
- Pasos de capacitación: este rubro se reconoce a los colaboradores cuyos puestos no tienen un requisito académico y que cumplan con las capacitaciones asociadas

a dichos puestos, se evidencia en este punto el desarrollo profesional alcanzado por muchos de los funcionarios del Poder Judicial

A continuación, se detalla, los montos de remuneración fija garantizada para las posiciones en estudio.

**Tabla 6**  
**Salario Base para las Posiciones en Estudio y Remuneración Fija Garantizada**

Posición	Salario Base Mensual (colones)	Prohibición 65%	Total
Fiscal Auxiliar	1.117.400	726.310	1.843.710
Defensor Público	1.083.800	704.470	1.788.270
Juez 1	1.093.800	710.970	1.804.770
Juez 2	1.117.400	726.310	1.843.710
Juez 3	1.143.400	743.210	1.886.610
Juez 4	1.238.200	804.830	2.043.030
Juez 5	1.367.800	889.070	2.256.870

## 2.3 Preguntas de investigación

### 2.3.1 General

A continuación, se da respuesta específica a las preguntas planteadas por el Estado de la Justicia para la presente investigación.

*¿Cómo ha evolucionado la preparación del recurso humano en el Poder Judicial durante los años recientes 2011-2015 para atender los requerimientos de las reformas judiciales, a partir del análisis de los procesos de reclutamiento y selección?*

El Primer Informe del Estado de la Justicia, identificó 3 importantes reformas judiciales que han ocurrido en los últimos años:

- Desconcentración del gobierno judicial, modernización de la gestión de los despachos y resolución alterna de conflictos (1993 – 2002)
- Reforma penal, implementación de la oralidad en los procesos judiciales y acceso a la justicia para grupos vulnerables (2000 – 2008)
- Transparencia, participación ciudadana y evaluación del desempeño (2007 – actualidad)

Como tema central de esta investigación, no es posible identificar la preparación del recurso humano en función de dichas reformas, sin embargo, sí es posible ampliar sobre la evolución del proceso de reclutamiento y selección en dicho ámbito.

Es importante destacar en este punto, que la primera ola de estas reformas, se da en un contexto de la ocurrencia de hitos de alta relevancia para este proceso como lo son la promulgación de la Ley Orgánica del Poder Judicial y la Ley de Carrera Judicial, los cuales, tales y como se presentó en el apartado 2.1.1, enmarcan jurídicamente el accionar en materia de reclutamiento y selección.

Adicionalmente, la tercera ola hace un énfasis en temas de transparencia, evaluación de la gestión y acceso a la justicia para poblaciones vulnerables.

Como se ha detallado ampliamente a través de esta investigación, actualmente, el proceso de reclutamiento y selección se encuentra realizando un giro en su metodología,

en donde se está realizando una evaluación integral de los candidatos a un puesto, desde la perspectiva técnica, competencial y moral – ética.

Este cambio, ha representado un gran esfuerzo por parte del área de Capital Humano, ya que además de los trámites internos para la aprobación de dicho cambio, ha requerido la generación de manuales descriptivos de puestos por competencias.

El enfoque de gestión por competencias, incluirá como siguientes etapas, la evaluación del desempeño, desde los perfiles competenciales de cada puesto, teniendo como siguiente eslabón en la cadena, los programas de capacitación para el cierre de las brechas que se identifiquen, generando así un proceso de mejora continua en el personal del Poder Judicial.

Es importante destacar en este punto, que, como hallazgo de esta investigación, se encuentra la cantidad tan elevada de competencias por puesto relevada actualmente en los perfiles de puesto, puede provocar que no exista un adecuado alineamiento con los objetivos que se pretende cumplir para cada puesto de trabajo.

Dentro de los enfoques de la tercera ola de reformas, se encuentra el de transparencia, adjetivo con el cual ha sido caracterizado el proceso actual de selección de candidatos, el mismo cumple con los principios de autonomía, imparcialidad y aceptación y, además, tiene un alto apego a los fines y valores institucionales.

Los resultados, en función de la pregunta de investigación de este informe, acerca de la preparación del recurso humano, podrán ser estudiados en períodos futuros, por medio de la evaluación del desempeño y por medio de la comparación de indicadores operativos que muestren tendencias en las cuales sea posible identificar resultados tangibles de los cambios realizados al proceso de selección de candidatos.

### **2.3.2 Específicas**

*¿Cómo están preparados los procesos de reclutamiento y selección del personal (normativa y lineamientos) con respecto a las mejores prácticas?*

En relación a las mejores prácticas, se identifica un avance hacia los mejores estándares globales, pero que, sin embargo, requiere mejorar sus procesos para alcanzar dichas metas.

Actualmente, es posible identificar un proceso transparente, estructurado, basado en perfiles de puestos por competencias y que pretende avanzar a una gestión integral por competencias de los procesos relacionados a Capital Humano, iniciando por reclutamiento y selección; siguiendo por evaluación del desempeño y capacitación.

Algunas de las brechas observadas, se dirigen hacia la planificación de las necesidades de personal y la generación de planes para cubrir dichas necesidades por medio de procesos ordenados tales como planes de carrera y sucesión, entre otros. Actualmente, el área de Planificación se encarga de detectar las necesidades de personal con objetivos presupuestarios, sin embargo, se considera de vital importancia un involucramiento activo del área de Gestión Humana para el desarrollo de estas iniciativas.

Bien empleados, los modelos de competencias proporcionan un lenguaje común para la selección de los colaboradores y contribuyen a que ellos comprendan mejor su papel

dentro de la institución. Incluso pueden ayudar a dar forma a la cultura de la misma. Asimismo, les permiten tener las competencias de referencia para saber cómo alcanzar el éxito de su área y/o departamento.

Cabe destacar que el modelo de competencias desarrollado para el Poder Judicial de Costa Rica se diseñó de acuerdo a los valores de la Institución, no obstante pretender evaluar más de diez competencias para cada perfil de puesto resulta un gran desafío por lo detallada y exhaustiva que deberá ser la evaluación de las mismas, más aun considerando que cada una de las competencias definidas tiene distintos niveles de dominio; restándole de esta manera, efectividad al proceso de selección<sup>6</sup>. Además, cuando hay tantas competencias definidas, no sólo se plantea un mayor reto a los colaboradores para entender a qué competencias dar prioridad para desarrollar una carrera en la institución, sino que también genera una larga lista de oportunidades de desarrollo, y desmotivación.

Respecto al perfil de los jueces, se espera que, de las 17 competencias específicas definidas para el perfil del puesto, todas estén en su nivel máximo de dominio, lo cual resulta improbable y atenta contra la diversidad de las habilidades que se pueden aportar a un grupo de trabajo.

Otro punto a considerar en relación a este factor, es la forma en que se realiza la medición de las competencias, actualmente existen plataformas y pruebas modernas que permiten analizar dicha información con mayor precisión, las cuales elegidas de forma correcta y en función de las competencias que se desea evaluar, permitirá contar con una plataforma que entregue resultados consistentes y apoyen de forma objetiva la selección de candidatos. Tal y como se mencionó anteriormente, las pruebas deben ser acompañadas de entrevistas por competencias, de forma tal que sea posible para el profesional a cargo del estudio, integrar los resultados y brindar una retroalimentación más precisa de los candidatos.

Existe un costo asociado a la utilización de las pruebas psicométricas, por tanto, una recomendación en función de optimizar los recursos humanos y financieros, es que las evaluaciones sean aplicadas únicamente a los candidatos que aprueben las pruebas de conocimiento técnico (las cuales pueden tener un costo menor), ya que las mismas representan un requisito indispensable en la selección.

En cuanto a temas de cultura relacionadas al reclutamiento y selección, al encontrarse en proceso de transformación, es importante realizar una adecuada gestión de dicho cambio, con el objetivo que la población del Poder Judicial comprenda los beneficios que obtendrá la institución con la utilización de las nuevas metodologías, como lo son la definición de perfiles de puestos por competencias y la medición de las mismas.

Para la posición de Juez, y a pesar de ser un tema que ya ha sido evaluado por la Sala Constitucional, se considera importante que la evaluación de competencias forme parte de la evaluación integral de los candidatos en los procesos de selección de Jueces, y que represente un criterio vinculante que cuente con un puntaje dentro del promedio ponderado final, ya que según estudios, las habilidades para el desempeño de un puesto

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 12, Modelo Benziger

son tan importantes como los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño del mismo.

*¿Cómo se relaciona el reclutamiento y selección del personal con los fines y valores institucionales?*

Se determina un alto nivel de alineamiento entre los fines y valores institucionales y los procesos utilizados para el reclutamiento y selección de los puestos bajo estudio.

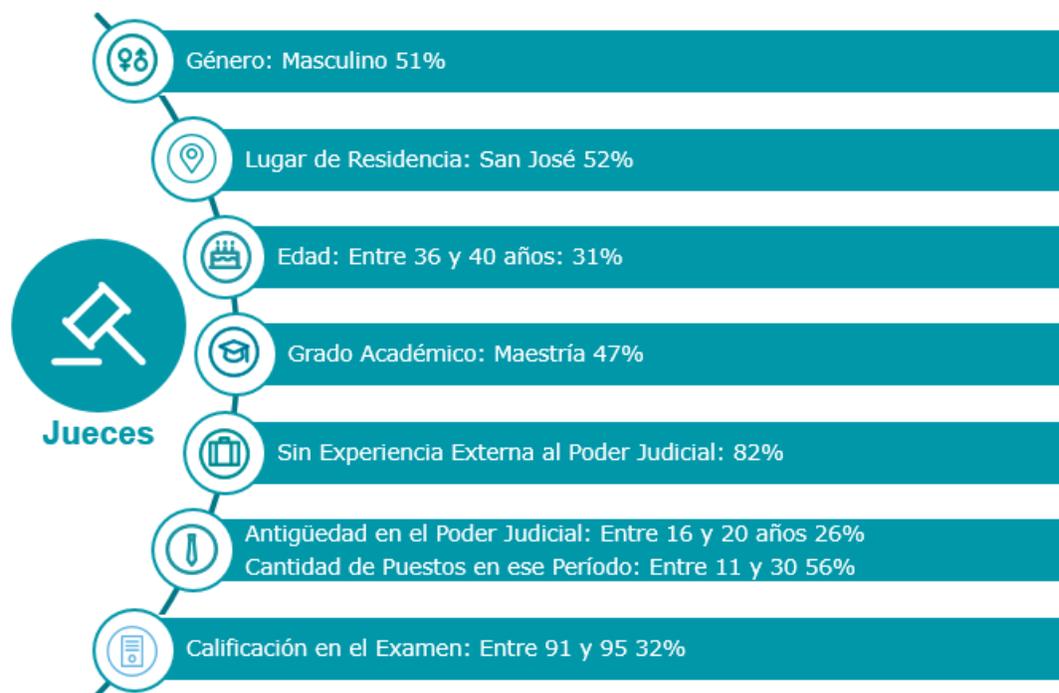
El proceso puede ser descrito como transparente y responsable, ya que busca dotar al Poder Judicial de personal que cumpla las habilidades técnicas, competenciales, éticas y morales propias para el desempeño de las funciones específicas de cada puesto.

*¿Quiénes y en qué áreas ingresan como nuevos nombramientos en el Poder Judicial?*

De forma general, es posible identificar un perfil base para las posiciones bajo análisis, el cual fue determinado, tomando en consideración el promedio de los datos obtenidos durante la investigación.

A continuación, se muestra la caracterización más común determinada durante la investigación para los Jueces.

**Figura 8**  
**Caracterización de Jueces**



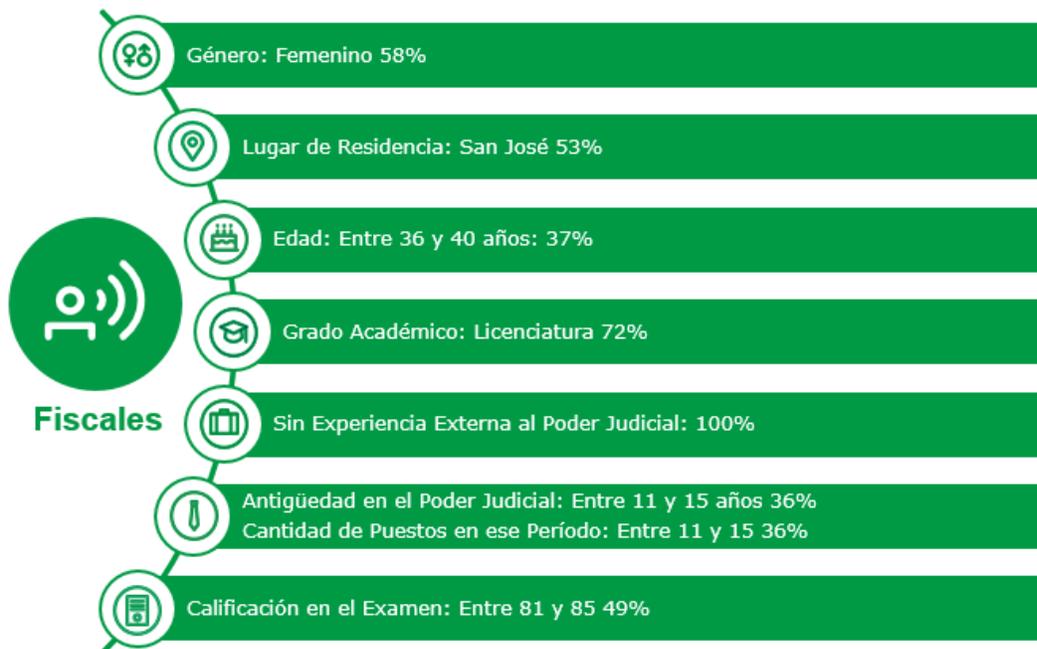
Fuente: Elaboración Propia

Tal y como se muestra en la figura anterior, el perfil promedio identificado para el caso de los jueces será casi en la misma probabilidad de género femenino o masculino con una leve mayor inclinación que represente a este último género, de la provincia de San José y tendrá entre 36 y 40 años.

Con una mayor probabilidad, su último grado académico será Maestría y habrá desarrollado su carrera a lo interno del Poder Judicial, lo cual puede ser un factor de incidencia para su desarrollo profesional, dado que las notas de los exámenes aplicados se encontrarán con alta frecuencia entre 91 y 95 y habrán desempeñado entre 11 y 30 puestos a lo interno del Poder Judicial en este tiempo; en un periodo de 16 a 20 años laborando en el Poder Judicial, lo cual puede darle una trayectoria importante, lo cual se refleja en las notas del examen.

El caso de los Fiscales, se presenta en la siguiente figura.

**Figura 9**  
**Caracterización de Fiscales**



Fuente: Elaboración propia

En el caso de los Fiscales, el perfil promedio se caracterizará en la mayoría de los casos por ser mujer, vecina de San José y con una edad promedio entre 36 y 40 años. El último grado académico alcanzado será de Licenciatura y habrá desarrollado la totalidad de su carrera en el Poder Judicial en el 100% de los casos bajo estudio.

Durante el periodo en que ha laborado en el Poder Judicial, en la mayoría de los casos entre 11 y 15 años, habrá desempeñado entre 11 y 20 puestos en este periodo a lo interno del Poder Judicial, y la calificación del examen con que obtuvieron el nombramiento bajo estudio, será en la mayoría de los casos entre 81 y 85.

Al realizar la comparación con los datos de caracterización de los Jueces, y según datos obtenidos durante las entrevistas realizadas, con alta frecuencia las personas que desempeñan cargos de Fiscal, buscarán continuar su desarrollo profesional ejerciendo una posición de Juez, dentro de las acciones que desarrollan para cumplir dicho objetivo será continuar desarrollando su currículo académico y obtener el siguiente grado de

posgrado como lo es, la maestría, siendo este el grado académico de mayor frecuencia para la posición de Juez.

A continuación, se presenta, la caracterización obtenida para el caso de los Defensores Públicos.

**Figura 10: Caracterización de Defensores Públicos**



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la figura anterior, en el caso de los Defensores Públicos predomina el género femenino y al igual que en las otras dos posiciones, serán vecinas de la provincia de San José, sin embargo, vale la pena resaltar que dicha representación es hasta 20% menor que en el caso de los Jueces y Fiscales. Asimismo, se observa una población más joven, ya que se ubicará en el rango etario entre 31 y 35 años.

Una diferencia notable con los casos anteriores, es la incidencia en la experiencia externa al Poder Judicial, ya que, según los datos, se encuentra en igualdad de oportunidades el Abogado que tenga únicamente experiencia a lo interno, que quien tenga experiencia fuera de la institución. Lo cual, podría inferir en la antigüedad promedio reportada para este puesto, que se encuentra en la mayoría de los casos entre 6 y 10 años, con una cantidad de puestos desempeñados a lo interno del Poder Judicial entre 11 y 20 en dicho periodo.

¿Cuál es el resultado en la práctica de los procesos de reclutamiento y selección?

Los resultados del proceso de reclutamiento y selección en la práctica, sugieren inicialmente procesos con duraciones muy amplias, que no dependen estrictamente de la cantidad de candidatos participantes o de la materia en concurso, y que, por otro lado,

dichos tiempos podrían verse mejorados por una mayor cantidad de profesionales destacados a funciones de la evaluación integral, balanceando la carga de trabajo del área entre actividades administrativas y técnicas.

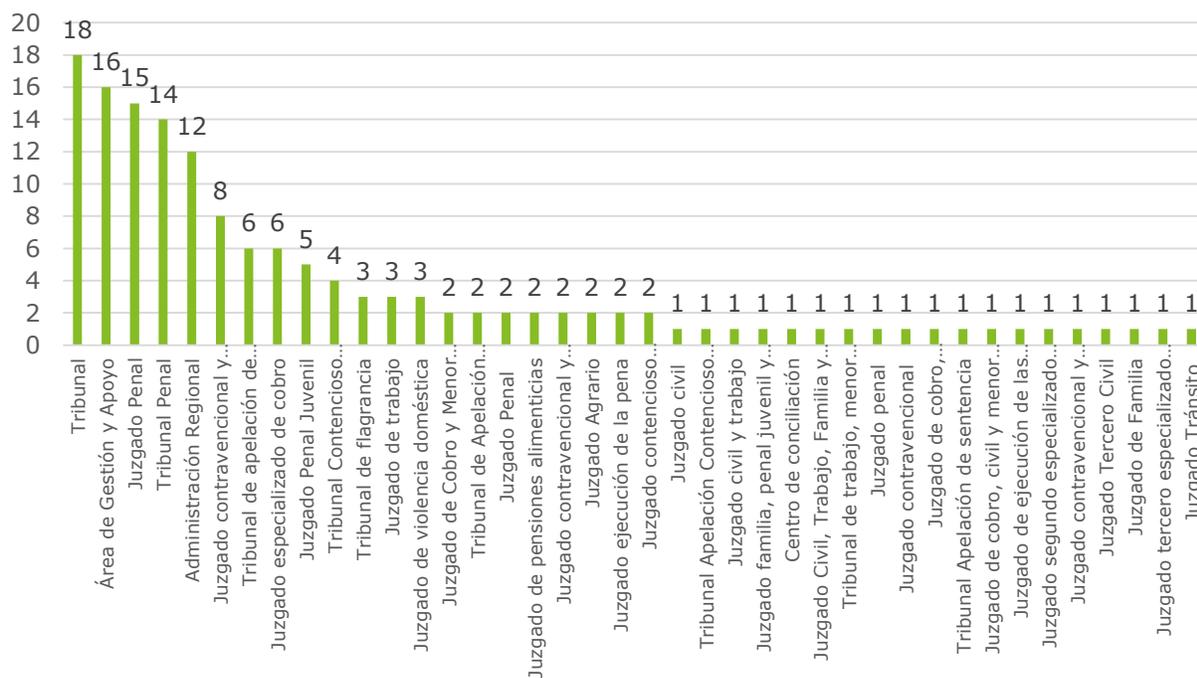
Dentro de los últimos acuerdos de Consejo Superior que se han realizado (12 de febrero 2015) se dispuso realizar cambios en el proceso selectivo de forma tal que todos los nombramientos meritorios, interinos y propietarios serán en función del esquema del reclutamiento y selección de personal aprobado, conforme con los registros de postulantes y elegibles que se establezcan. Lo cual amplía la cobertura de este proceso.

Otra necesidad que se identifica, para ampliar los resultados del proceso, es la necesidad de que el alcance de este proceso sea para la totalidad de las posiciones en el caso de Fiscales y Defensores y no solamente para la posición de entrada.

Ahora bien, una vez explicado a profundidad el perfil de los candidatos que logran ingresar a las posiciones bajo estudio, resulta interesante analizar las áreas y lugares a los cuales ingresan los Jueces.

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, la mayor cantidad de Jueces, son nombrados en Tribunales, normalmente definidos como mixtos, y que están a cargo de casos en materia penal, civil y laboral.

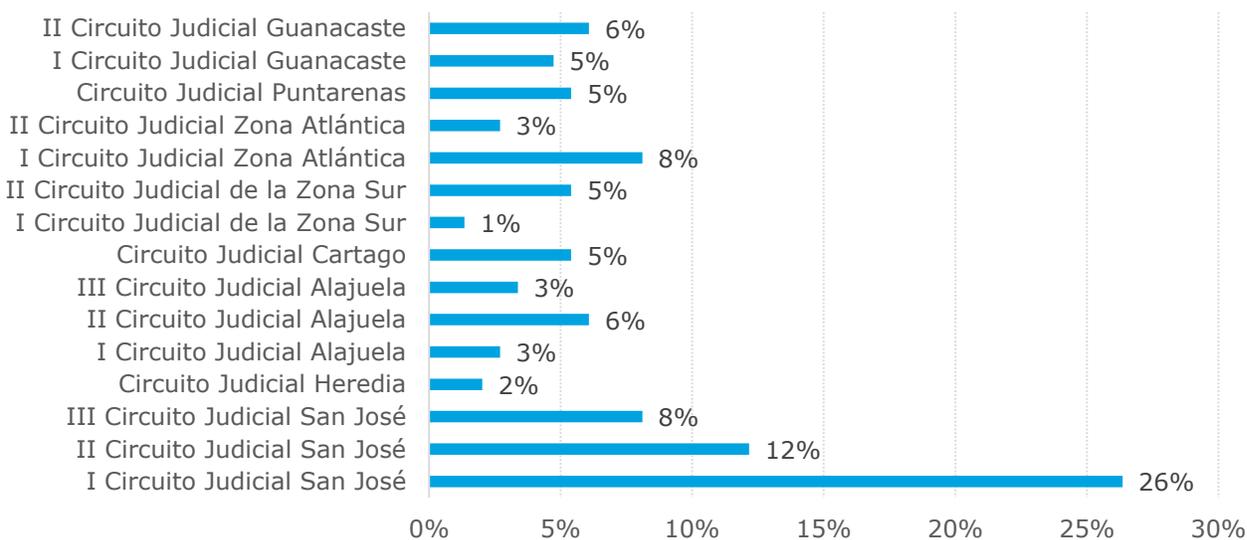
**Gráfico 22**  
**Áreas de Nombramiento de Jueces**



La mayor concentración de áreas en las que existe un alto nivel de nombramientos, se relaciona Áreas de Gestión y Apoyo, Juzgado Penal, Tribunal Penal y Administración Regional.

De forma general, el resto de oficinas tienen una incidencia menor que las mencionadas, por lo cual se realiza el análisis según ubicación regional, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 23**  
**Ubicación Geográfica de Nombramientos de Jueces en Estudio**



De forma general, el 47% de los nombramientos realizados son para laborar en los Circuitos Judiciales de San José. Seguido por Alajuela, la Zona Atlántica y Guanacaste.

De las ubicaciones geográficas con menor incidencia se encuentra Heredia, Cartago, la Zona Sur y Puntarenas

## 2.4 Sección de seguimiento

En esta sección, se realiza una propuesta de indicadores para evaluar el proceso de reclutamiento y selección, que le permitirá al área de Gestión Humana del Poder Judicial realizar un seguimiento oportuno del proceso, basado en las mejores prácticas presentadas en el apartado 2.1.2.

### 2.4.1 Indicadores

## 2.5 Propuesta de seguimiento

La propuesta de seguimiento se diseña en función de las mejores prácticas de Deloitte<sup>7</sup>, y las principales métricas que un proceso de reclutamiento y selección debe realizar.

Dentro de los principales factores a tomar en cuenta para la medición de indicadores de gestión del proceso de reclutamiento y selección se encuentra la eficiencia, calidad y rentabilidad del proceso.

<sup>7</sup> Bersin by Deloitte

Esta propuesta, pretende facilitar un marco de referencia al Poder Judicial, para medir no solamente aspectos relevantes para una adecuada gestión del proceso, sino también tienen un vínculo con los principales hallazgos de la presente investigación, tales como la duración promedio de los procesos, rentabilidad, planificación de la fuerza laboral, entre otros, tal y como se muestra a continuación.

**Tabla 7**  
**Indicadores para Evaluar el Proceso de Reclutamiento y Selección**

Objetivo	Proceso	Indicador	Fórmula de cálculo sugerida	Frecuencia de cálculo
Eficiencia	Planificación del recurso humano	Cumplimiento de la planificación del recurso humano	Cantidad de nuevas plazas nombradas / Cantidad total de nuevas plazas planificadas	Anual
Rentabilidad	Desarrollar Estrategia de Talento Humano	Cumplimiento del presupuesto asignado a Reclutamiento y Selección	Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Planeado	Trimestral
Rentabilidad	Reclutamiento y selección	Costo del proceso de selección por candidato	Costo del proceso de selección / Cantidad de contratados	Puntual
Eficiencia	Reclutamiento y selección	Tiempos de proceso de selección	Tiempo real del proceso de selección / Tiempo estimado	Trimestral
Eficiencia	Reclutamiento y selección	Duración de los procesos	Fecha de finalización del proceso – Fecha de inicio de proceso	Por proceso
Rentabilidad	Reclutamiento y Selección	Costo del proceso de reclutamiento y selección	Cantidad de personas involucradas en el proceso	Por proceso
Calidad	Reclutamiento y selección	Calidad en el proceso de selección	% de personas que aprueban el periodo de prueba / Total de nuevos nombramientos	Anual
Calidad	Inducción y orientación del personal de nuevo ingreso	Total de la población cubierta en la inducción	Cantidad de personas que completan el proceso de inducción / Personas vinculadas a la institución	Trimestral
Calidad	Inducción y orientación del personal de nuevo ingreso	Total de la población cubierta en la inducción técnica	Cantidad de personas que completan el proceso de inducción técnica / Personas vinculadas a nuevos puestos	Trimestral
Eficiencia	Inducción y orientación del personal de nuevo ingreso	Eficiencia e importancia del proceso de inducción técnica	Cantidad de personas que recibieron el proceso de inducción técnica / Personas desvinculadas en el periodo de prueba	Anual
Preparación del recurso humano	Reclutamiento y selección	Preparación de los candidatos que participan en los	Cantidad de candidatos en la lista de elegibles / Total de aplicaciones que cumplen con los requisitos mínimos	Por proceso

Objetivo	Proceso	Indicador	Fórmula de cálculo sugerida	Frecuencia de cálculo
		procesos de reclutamiento y selección		

### **III. Conclusiones y Recomendaciones**

Partiendo del análisis y la investigación realizada para el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo para las posiciones de Juez, Defensor Público y Fiscal Auxiliar, se presenta el siguiente resumen que incluye los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones:

1. Se determina una clara evolución del proceso de reclutamiento y selección de las posiciones de Jueces, Fiscales Auxiliares, Defensores Públicos e Investigadores, en función de contar con un recurso humano más integral tanto desde la perspectiva técnica como competencial y moral, añadiendo tareas para la evaluación de todos los aspectos mencionados buscando predecir con mayor precisión el comportamiento de los candidatos que resulten nombrados. Dichos cambios se dan a la luz de las reformas judiciales que norman los procesos actuales y que buscan contar con mayor transparencia, lo cual tiene congruencia con los fines y valores institucionales.
2. Algunos de los documentos que forman parte del marco normativo bajo el cual se rige el proceso de reclutamiento y selección del Poder Judicial fueron promulgados hace más de 40 años, como por ejemplo el Estatuto Judicial, por tanto es posible que lo aquí estipulado no se ajuste a las necesidades actuales y futuras de los procesos de reclutamiento y selección, por lo tanto se considera importante realizar una revisión de los mismos con el objetivo de iniciar los trámites correspondientes para una actualización con miras en las necesidades actuales y futuras.
3. Actualmente, el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias no cubre la totalidad de las posiciones del Ministerio Público y la Defensa, limita su alcance a las posiciones de entrada. Al ser un proceso que se encuentra iniciando su aplicación, y que no ha evolucionado una gestión integral por competencias (evaluación del desempeño y capacitación) las personas que actualmente se encuentren nombradas y puedan optar por posiciones de ascenso no han atravesado un proceso de medición de las mismas y por tanto no es posible gozar de los beneficios del uso de esta metodología para todas las posiciones. Se recomienda ampliar el alcance del uso de esta metodología a todas las posiciones del Poder Judicial, lo cual no lesiona las facultades de los tomadores de decisión establecidos en la Ley Orgánica, pues les proporcionará una mayor cantidad de información para el nombramiento.
4. La medición de la preparación del recurso humano en el Poder Judicial, podrá realizarse una vez la metodología de Gestión por Competencias amplíe su rango de acción, y se expanda no solamente al reclutamiento y selección, sino llegue hasta la evaluación del desempeño y procesos de capacitación, de forma tal que se logre un programa de cierre de brechas para los casos que aplique en el personal que actualmente labora para el Poder Judicial. Dicha medición, deberá verse reflejada en la comparación de los resultados de los indicadores operativos de cada despacho.
5. Se determina que los perfiles de puestos actualmente documentados para las posiciones en estudio, cuentan con una muy amplia cantidad de competencias aunado a los niveles de dominio solicitados para las mismas, lo cual genera que se

dificulte el cumplimiento de los estándares establecidos, se aumente la duración de los tiempos de proceso, no sea posible identificar con claridad candidatos que cumplan con lo establecido y genere confusión en las personas nombradas sobre el enfoque que se requiere para su desarrollo profesional. Se recomienda la revisión integral de los perfiles en función de los hallazgos determinados.

6. Uno de los principales hallazgos de las entrevistas, es que la duración de los procesos de reclutamiento y selección se incrementa por la poca cantidad de profesionales asignados, realizar las evaluaciones Biopsicolaborales, al realizar el análisis de la cantidad de funcionarios por tipo de labores, se identifica que el 40% de los colaboradores del área está destacado en labores administrativas y el 24% en funciones relacionadas a la evaluación competencial. Se recomienda por tanto realizar un estudio de cargas de trabajo y tiempos de proceso, para determinar si es posible realizar una redistribución del recurso humano en función de mejorar la duración de los procesos de reclutamiento y selección. Adicionalmente, existen diferencias en la organización formal y funcional del área, por lo que dicho estudio permitirá contar con insumos clave para la reorganización integral del departamento. El periodo de evaluación de este estudio finaliza en el año 2015, sin embargo, es de conocimiento para esta investigación, que el proceso de análisis de cargas de trabajo se encuentra en proceso.
7. Para el proceso de selección de Jueces, el área de Carrera Judicial realiza la evaluación Biopsicolaboral (estado físico, medición de habilidades y de entorno) la cual se alinea en muchos sentidos a las mejores prácticas de selección, sin embargo, según un voto de la sala constitucional se determinó que los hallazgos producto de la misma no representan un criterio vinculante para el nombramiento. Se considera que es importante el planteamiento de una reforma en la cual dichos resultados formen parte de la evaluación integral, asignándole un porcentaje de la misma, en donde la idoneidad de un candidato de los aspectos competenciales cumplan un papel de mayor relevancia para el proceso.
8. Uno de los principales atrasos a la hora de realizar nombramientos, sobretudo en posiciones de Fiscales y Defensores, es la cantidad de apelaciones que son realizadas a los procesos, dado que esta situación se encuentra mitigada en la Judicatura, se recomienda realizar una revisión cruzada de mejores prácticas a lo interno del Poder Judicial.
9. Actualmente, no es posible identificar los costos y presupuesto asignado específicamente al proceso de reclutamiento y selección, lo cual dificulta la medición de indicadores de efectividad y mejoras al proceso en función de los costos asociados. Se recomienda detallar un presupuesto para el proceso y realizar mediciones periódicas que ayuden a tomar decisiones de posibles mejoras en la efectividad del mismo.
10. Dentro de las limitantes en cuanto a recursos para el proceso de reclutamiento y selección, se encuentra la falta de un laboratorio informático que facilite la aplicación de pruebas selectivas a los candidatos, salas de reunión para realizar las entrevistas y específicamente en el caso de Carrera Judicial, automóviles para realizar las giras

de trabajo social realizadas como parte de la evaluación integral de los candidatos, lo cual genera dificultades en la definición logística y atrasos en tiempos de proceso.

11. Uno de los principales hallazgos en la función de selección de Jueces, es que a pesar de los esfuerzos del área de Carrera Judicial, en muchos casos el nombramiento no se realiza con la clase de puesto con que inicialmente se inicia el proceso, ya que dependiendo de factores como por ejemplo la ubicación geográfica de la posición, la misma es rechazada por los candidatos de la lista de elegibles que cumplen con las especificaciones del puesto, por lo que se continúa contactando a las personas de la lista hasta contar con una respuesta positiva. Es por esta razón que se recomienda desarrollar un planeamiento del proceso de reclutamiento enfocado en cubrir las diferentes aristas y dificultades del proceso con miras a contar la misma calidad del recurso humano en cualquier zona geográfica del país.
12. El proceso de planificación de la fuerza laboral, actualmente se realiza únicamente con fines presupuestarios, en donde cada unidad presupuestaria determina sus necesidades de recursos humanos, y el área de Planificación realiza los estudios correspondientes. Se considera que el área de Gestión Humana debe tener una participación activa en este proceso, que le permita gestionar sus procesos de sucesión y planes de carrera en función de cubrir las necesidades de personal de forma estratégica.
13. Al encontrarse en un proceso de cambio de metodología para el reclutamiento y selección, se considera de vital importancia gestionar el mismo de forma adecuada, por medio de campañas de comunicación que permitan inculcar filosofías de reclutamiento, es decir las creencias organizacionales sobre cómo los candidatos (internos o externos) deben ser reclutados y seleccionados, esto incluye el entendimiento del proceso de gestión por competencias a todos los niveles organizacionales y en especial a los involucrados en el proceso, en etapas como la evaluación técnica y las áreas encargadas de tomar la decisión final sobre los nombramientos.
14. Se considera de vital importancia que, al tratarse de un modelo por competencias, los diferentes actores del proceso de selección cuenten con una inducción de la metodología, de forma tal que todas las etapas se lleven de forma consistente. Esto como, por ejemplo, para la realización de entrevistas, las mismas deberán ser por competencias, de forma tal que se evalúe a los candidatos de forma sistemática y se logre realizar un entendimiento tanto de las aptitudes como de las actitudes de cada uno de los postulantes.
15. Se identifica una diferencia en la retribución monetaria del periodo de capacitación obligatoria para las posiciones en estudio, ya que dicho proceso es remunerado únicamente para el caso de Jueces Genéricos que asisten al Programa FIAJ. A Fiscales y Defensores Públicos se les requiere un período de tiempo que no tiene retribución monetaria, lo cual podría limitar las oportunidades de participación de candidatos que cuenten con todas las aptitudes y competencias.

## IV. Bibliografía

- Dessler, Gary. Varela, Ricardo. 2011. Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. Florida, Estados Unidos. Pearson, Quinta Edición.
- Byham, William. 2016. Selección Eficaz. Pittsburgh, Pennsylvania. Development Dimensions International, Inc
- Lamoureux, Kim. 2012. The Talent Acquisition Framework. Oakland, California. Bersin by Deloitte.
- Novoa, Dayana. Jefe de Sección Reclutamiento y Selección. Múltiples sesiones de trabajo durante los meses de mayo a Julio 2016
- Granados, Emilia. Coordinadora Unidad Administrativa. Múltiples sesiones de trabajo durante los meses de mayo a agosto 2016
- Orozco Arias, Jazmín. Unidad de Investigación y Control. Múltiples sesiones de trabajo durante los meses de mayo a agosto 2016
- Jerez, Alejandra. Coordinadora Unidad de Psicología. 25 de mayo de 2016
- Guevara, Alex. Coordinador Unidad de Investigación Socio – Laboral y de Antecedentes. 29 de junio de 2016
- Chaves, Lucrecia. Jefe Sección Administrativa Carrera Judicial. 25 de mayo de 2016 y 11 de agosto 2016.
- Guillén, Leonardo. Psicólogo Sección Administrativa Carrera Judicial. 25 de mayo de 2016
- Chavarría, Rebeca. Trabajadora Social Sección Administrativa Carrera Judicial. 25 de mayo de 2016
- Zúñiga, Marcela. Personal Administrativo Sección Administrativa Carrera Judicial. 9 de mayo
- Pérez, Mayela. Fiscal. 28 de junio de 2016
- Trabado, Dora. Defensora Pública, Reclutamiento y Selección Defensa. 29 de junio de 2016
- Zamora; Miguel. Defensor Público, Reclutamiento y Selección Defensa. 29 de junio de 2016
- Herrera Han, Waiman. Subdirectora, Proceso Administración Humana. 11 de Agosto de 2016.
- <https://www.poder-judicial.go.cr/gestionhumana/manual.htm>

## V. Lista de Acrónimos Utilizados

- ESJ: Estatuto de Servicio Judicial
- REMP: Reglamento Entrada Ministerio Público
- LOMP: Ley Orgánica del Ministerio Público
- LOOIJ: Ley Orgánica del Organismo de Investigación Judicial

## VI. Problemas con la obtención de información

Durante la investigación, se presentaron retos en la obtención de información, tales como:

**Tabla 8: Dificultades para la obtención de información**

Tema/ variable	Tipo de dificultad enfrentado	Observación/sugerencia
Información cuantitativa de los procesos de reclutamiento y selección de las posiciones de Defensor Público y Fiscal Auxiliar	Para el periodo original del alcance de la investigación (2011 – 2015):  a. No se cuenta con la información sistematizada  Se proporcionó información de los concursos de los años 2014 y 2015, sin embargo, la cantidad de concursos no permite realizar análisis estadísticos.	Adaptar los sistemas informáticos a las necesidades actuales

## VII. Anexos

### 6.1 Anexo 1: Requisitos para Ingresar al Servicio Judicial

La siguiente información fue tomada del Estatuto del Servicio Judicial.

#### CAPITULO V. Ingreso al Servicio Judicial

**Artículo 18.-**Para ingresar al Servicio Judicial se requiere:

- a) Ser mayor de edad.
  - b) Poseer aptitud moral y física para el desempeño del cargo, lo que comprobará el Departamento de Personal.
  - c) Llenar los requisitos que establezca el Manual de Clasificación, para la clase de puesto de que se trate.
  - ch) No ser cónyuge ni estar ligado por parentesco de consanguinidad o afinidad, en línea directa o colateral, hasta el tercer grado inclusive, con ningún Magistrado, juez superior, juez, actuario, alcalde, inspector general o asistente, o cualquier otro funcionario que administre justicia.
  - d) Demostrar idoneidad, sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos que esta ley disponga, o que determine el Departamento de Personal.
  - e) Ser escogido de la terna enviada por el Departamento de Personal, cuando proceda.
  - f) Prestar el juramento requerido por la Constitución.
  - g) Pasar el período de prueba.
- (Así reformado por el artículo 2º de la Ley N° 6761 de 31 de mayo de 1982).

**Transitorio.** - Las personas comprendidas en la prohibición que establece el inciso ch), que en la actualidad estén desempeñando cargos judiciales, los conservarán mientras no haya motivo para removerlas, y tendrán derecho a su reelección y ascenso. (Así reformado por el artículo 2º de la Ley N° 6761 de 31 de mayo de 1982).

**Artículo 18 bis.** - En una misma dependencia no podrán prestar servicio las personas que sean cónyuges o que estén en el grado de parentesco que se indica en el inciso ch) del artículo anterior, con los jefes y demás servidores del respectivo tribunal u oficina. Si esa situación llegare a presentarse por motivo de matrimonio o por algún otro, la Corte trasladará a otra dependencia a quien corresponda, sin demérito del cargo que ocupa. (Así adicionado por el artículo 2º de la Ley N° 6761 de 31 de mayo de 1982).

**Artículo 19.-** Todo funcionario judicial debe ser costarricense, ciudadano en ejercicio y del estado seglar.

Los secretarios, prosecretarios, notificadores, oficinistas y los demás servidores que señale el Manual Descriptivo de Puestos, deberán haber aprobado por lo menos la enseñanza media; pero en caso de inopia podrán ser nombrados los que no reúnan ese requisito.

Transitorio. - La condición a que se refiere el párrafo segundo no se exigirá en cuanto a los actuales servidores; pero los que desempeñen puestos de categoría inferior a la de oficinista y no hubieren aprobado la enseñanza media, no podrán ser ascendidos a ninguno de los cargos que se indican en dicho párrafo, salvo que hubiesen aprobado los cursos de capacitación.

**Artículo 20.-** Los Jueces superiores deberán ser costarricenses por nacimiento, o por naturalización con domicilio en el país por un período no menor de diez años después de obtenida la carta respectiva; ciudadanos en ejercicio; del estado seglar; mayores de treinta años y abogados con título expedido o legalmente reconocido en Costa Rica, con ejercicio de la profesión durante cinco años, por lo menos. Serán nombrados por períodos de cuatro años, en la segunda quincena del mes de mayo que corresponda.

Tomarán posesión el primero de junio siguiente y deberán rendir caución por diez mil colones.

Si, sacada a concurso una plaza vacante de juez superior, ninguno de los solicitantes tuviere la edad o el ejercicio profesional citados, la Corte Suprema de Justicia podrá nombrar a quien no tenga esos requisitos, siempre y cuando sea abogado.

Los jueces, actuarios, miembros integrantes de los tribunales colegiados y alcaldes deberán ser abogados. Sin embargo, para servir en una alcaldía podrá ser nombrado un bachiller en leyes, o un egresado de la Facultad de Derecho que haya cursado o aprobado todas las materias, y, a falta de ellos, quien no reúna esas condiciones. En este último caso, el nombramiento en propiedad quedará sujeto a que el servidor apruebe los cursos de capacitación, que le efecto imparta la Escuela Judicial, si no los hubiere aprobado. La Corte Plena indicará al término para llenar este requisito, oyendo la opinión del Consejo Directivo de la Escuela Judicial. El título profesional no será necesario para los que desempeñen puestos en forma interina hasta por un mes, pero deberá darse preferencia a los titulados. (Así reformado por el artículo 3º de la Ley N° 6722 de 10 de marzo de 1982).

Transitorio. - Los funcionarios que estén desempeñando cargos de alcalde, sin tener el título de abogado, podrán ser reelectos y conservarán el puesto mientras no den lugar a la revocatoria del nombramiento.

Estos funcionarios deberán asistir a los cursos de capacitación que se impartan en la Escuela Judicial, dentro de la jornada ordinaria, cuando a su prudente criterio sean convocados por el consejo Directivo de la Escuela. (Así reformado por el artículo 3º de la Ley N° 6722 de 10 de marzo de 1982).

**Artículo 21.-** Al hacer los nombramientos para puestos que hayan quedado vacantes, la Corte procurará dar preferencia, en igualdad de condiciones personales y de competencia para el desempeño de los cargos, a las personas que figuren como servidores judiciales.

Los ascensos serán concedidos con base en la eficiencia, la antigüedad y cualesquiera otros factores que lo justifique.

**Artículo 22.-** Los abogados, bachilleres en leyes o egresados de la Facultad de Derecho tendrán preferencia sobre los que no lo sean, para servir cargos de administración de

justicia, salvo que se encuentren en algunos de los casos previstos en el artículo 14, de la Ley Orgánica del Poder Judicial. Los abogados serán preferidos a los bachilleres y éstos a los egresados.

## **CAPITULO VI**

### **Selección de personal**

**Artículo 23.-** Corresponde al Departamento de Personal hacer la selección de los candidatos elegibles para ocupar cargos judiciales, salvo disposición legal en contrario.

**Artículo 24.-** La selección se hará por medio de concursos de oposición y de antecedentes en los que se admitirá únicamente a quienes llenen los requisitos que establece el capítulo V.

Para la preparación y calificación de las pruebas, el Departamento podrá asesorarse del Consejo de Personal y de otros funcionarios o instituciones.

**Artículo 25.-** Las pruebas que rindan los aspirantes se calificarán con una escala de uno a cien.

La calificación mínima aceptable será la de setenta.

**Artículo 26.-** Cuando se produzca una vacante o licencia por más de un mes, el Jefe de la respectiva oficina deberá solicitar una terna de elegibles al Departamento de Personal, con indicación lacónica de las condiciones del servidor que necesita y de la naturaleza del cargo que va a desempeñar, o señalando el título del puesto que aparezca en el Manual de Clasificación.

**Artículo 27.-** Si se tratare de licencias que no exceden de un mes, el jefe de la oficina podrá proponer directamente a la Corte, sin intervención del Departamento de Personal, al candidato que escoja, bajo su responsabilidad. Lo mismo podrá hacer en los demás casos mientras se llenan los trámites por el sistema de terna; pero el nombramiento no se hará por un lapso mayor de un mes.

**Artículo 28.-** Al recibir la solicitud de elegibles el Departamento de Personal deberá enviar al Jefe de la Oficina Judicial, a la mayor brevedad posible, una terna con los candidatos más idóneos y sus antecedentes.

El jefe petionario deberá escoger uno de esos candidatos y para su elección remitirá la terna a la Corte Plena, sugiriendo la persona que considere más indicada para ocupar el puesto.

**Artículo 29.-** Si el jefe de la oficina tuviere razones suficientes para objetar a los candidatos, deberá solicitar una nueva terna al Departamento de Personal y exponerle por escrito los motivos de su inconformidad.

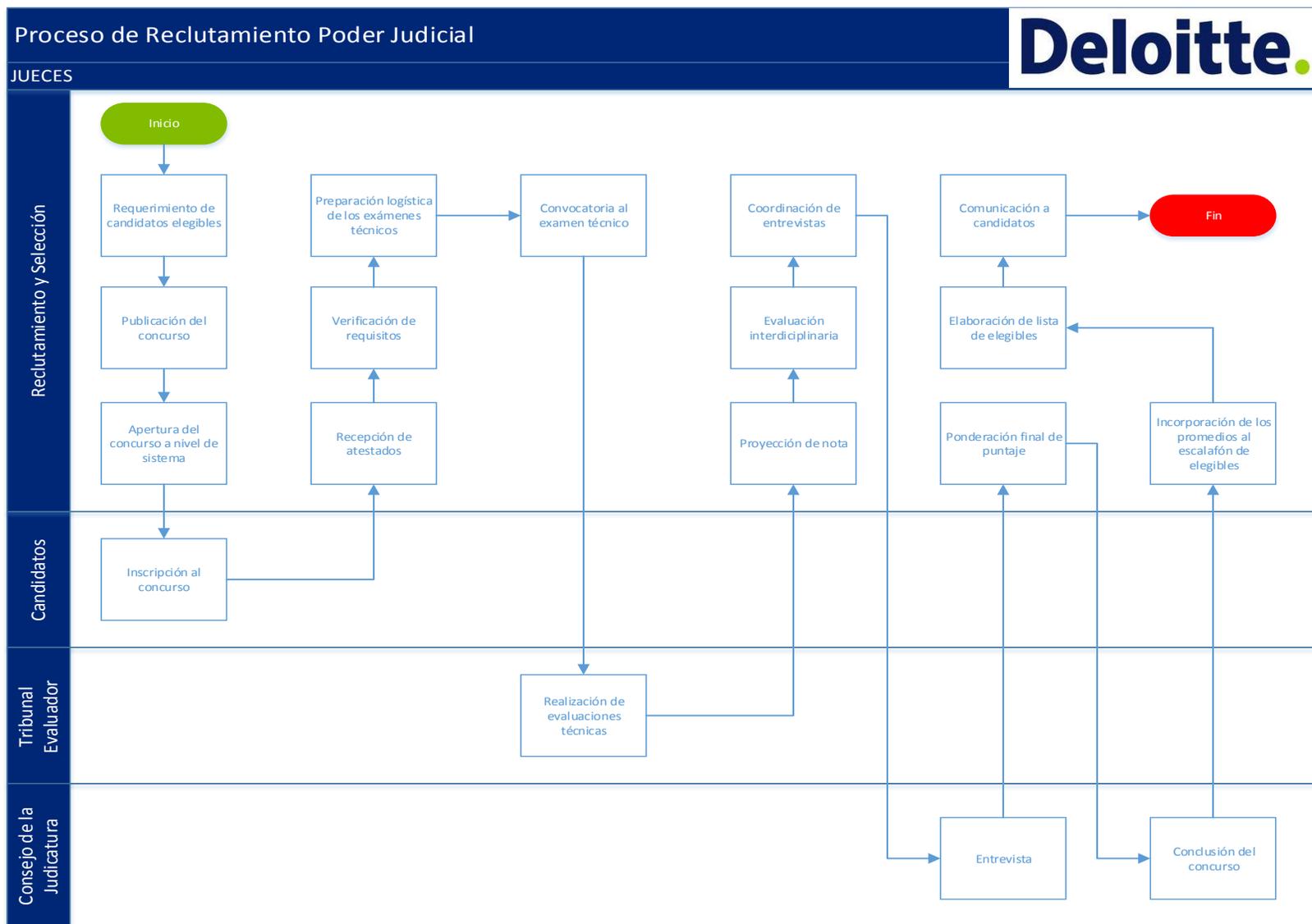
Si el Departamento considerare atendibles las objeciones repondrá la terna. De lo contrario el Consejo de Personal decidirá lo que corresponda; y si éste resolviere mantener la terna, el Departamento la devolverá al jefe de la oficina para los fines del artículo 28, párrafo segundo.

**Artículo 30.-** Una vez llenados los trámites anteriores, según el caso, la Corte Plena hará la elección, ya sea nombrando al candidato escogido por el jefe de la oficina o a cualquiera de los otros que integren la terna. Si ninguno obtuviere número suficiente de votos, la corte lo comunicará al jefe de la oficina para que éste solicite una nueva terna al Departamento de Personal.

**Artículo 31.-** Ningún nombramiento interino podrá exceder de un mes cuando se trate de llenar una vacante definitiva; y si se tratare de licencias que se prorroguen por más de ese término, el nombramiento interino durante la prórroga deberá hacerse conforme a lo dispuesto en el artículo 26.

**Artículo 32.-** Será nulo cualquier nombramiento que se haga en contra de esta ley; pero si el empleado o funcionario hubiese desempeñado el cargo o función, sus actuaciones que se ajusten a la ley serán válidas.

6.2 Anexo 2: Proceso de reclutamiento y selección de Jueces



El proceso de reclutamiento de Jueces, se realiza en el Subproceso Administrativo de la Carrera Judicial, quienes reciben los requerimientos de candidatos y realizan la publicación del concurso en los medios que se determine y seguidamente se realiza la apertura del concurso a nivel de sistema. El concurso permanece abierto por un período de un 1 mes.

Las personas interesadas en participar realizan la inscripción al concurso y la verificación de requisitos mínimos se realiza a nivel de sistema. El área realiza la recepción de atestados y verificación de requisitos.

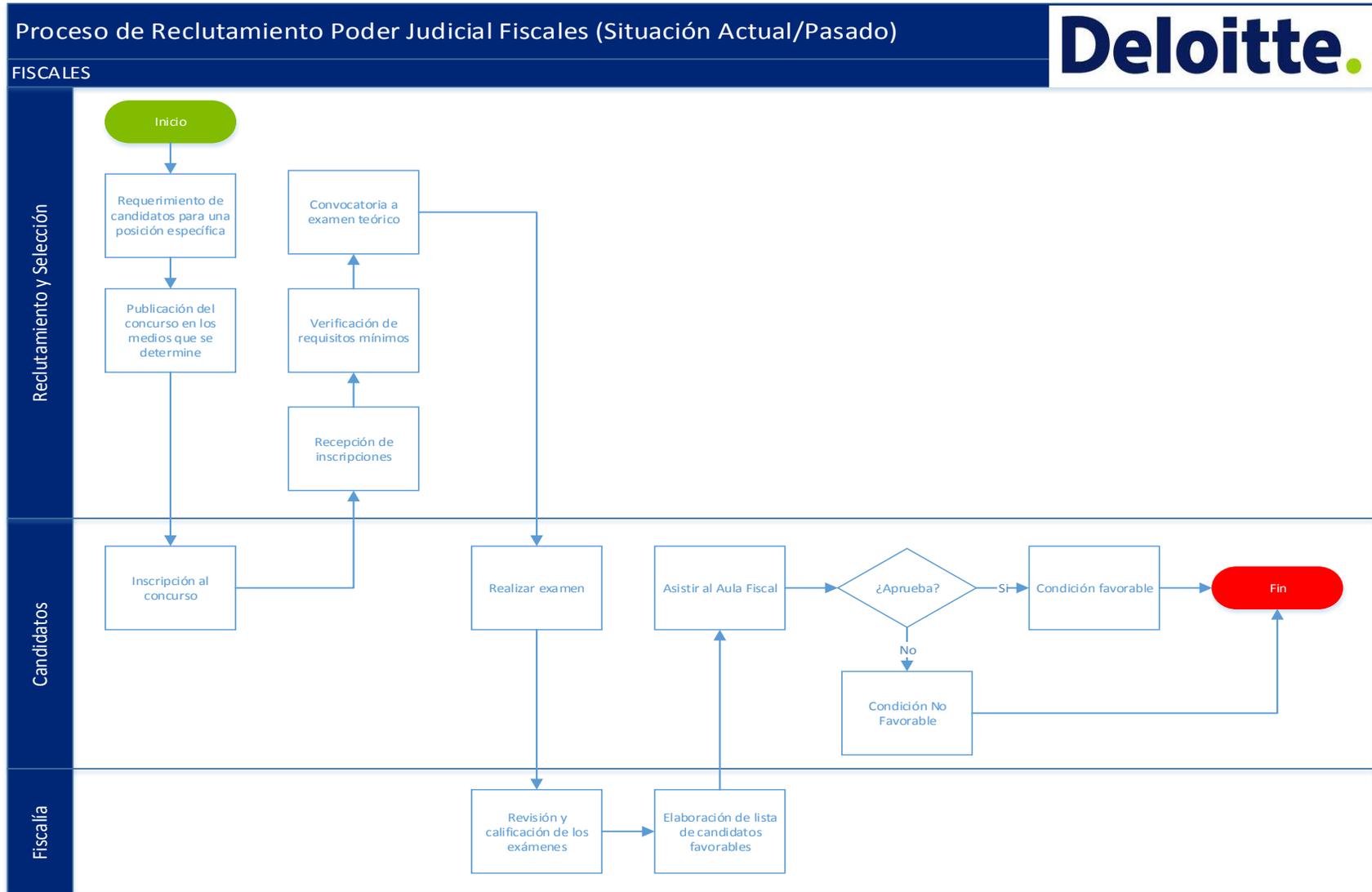
En el área de Carrera Judicial, se realiza la programación logística y convocatoria a los exámenes técnicos, que son realizados de forma oral por parte de un tribunal evaluador. Para los candidatos que aprueban el examen, el área de Carrera Judicial realiza una proyección de la nota final e inicia la evaluación interdisciplinaria. La nota mínima para continuar con el proceso depende del grado, es decir para el grado 1 (Juez 1, Juez 2 y Juez 3) se deberá contar con una nota de 70, mientras que para los Jueces de grado 2 (Juez 4 y Juez 5) la nota deberá ser de 75, el área de Carrera Judicial, realiza una proyección de la nota para los candidatos que continúen en el proceso.

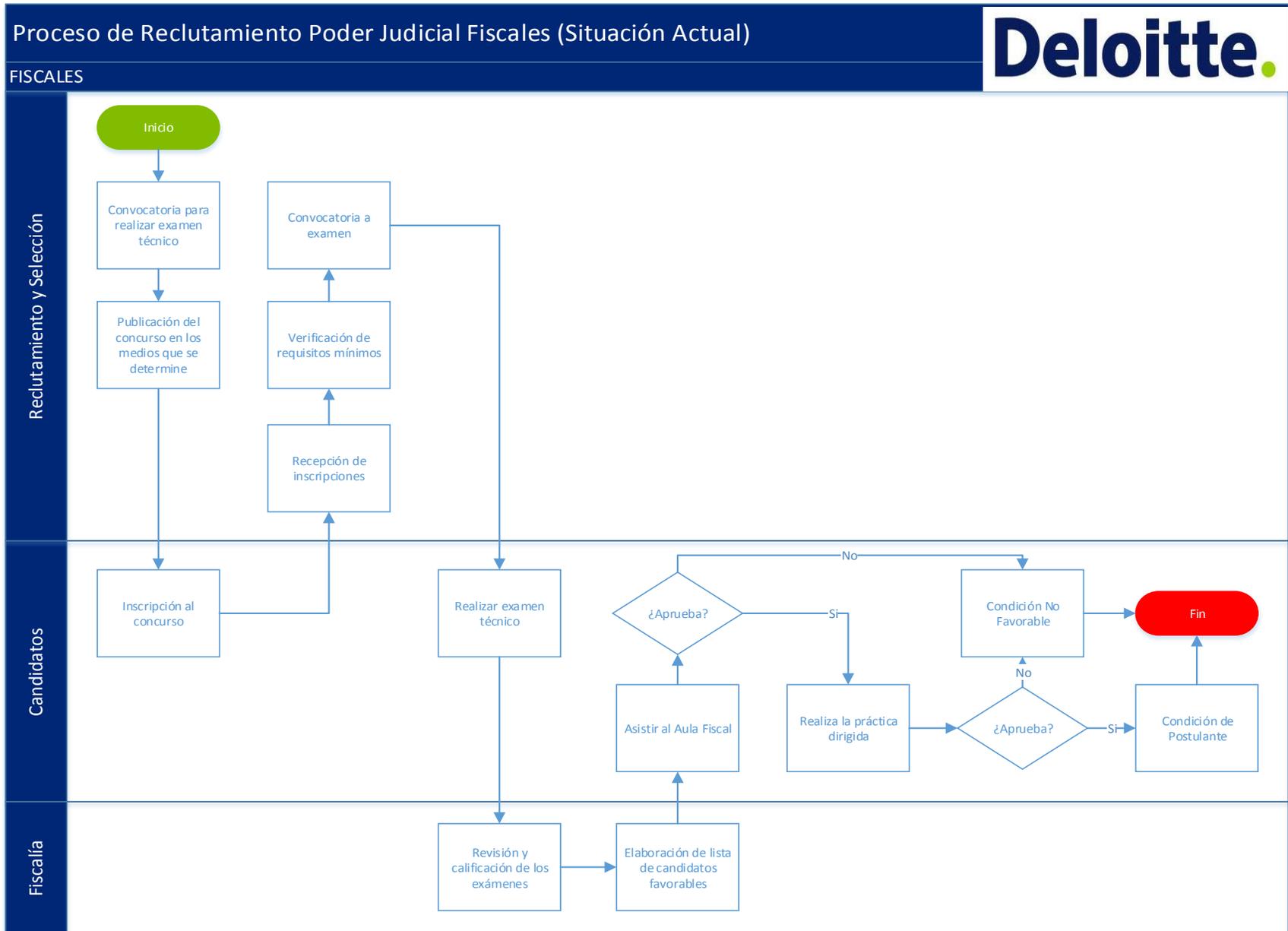
Seguidamente se realiza la evaluación interdisciplinaria (biopsicosocial: médica, psicológica y social), la cual tiene como base el perfil por competencias de cada puesto. Se realiza una aplicación de una batería de pruebas psicométricas que son evaluadas por parte de los Psicólogos del área, así como una entrevista por competencias. Adicionalmente se realiza una evaluación desde la perspectiva de trabajo social en donde la encargada analiza el entorno familiar, laboral y de la comunidad de los candidatos, finalmente se realiza una evaluación física que incluye pruebas de laboratorio y de gabinete.

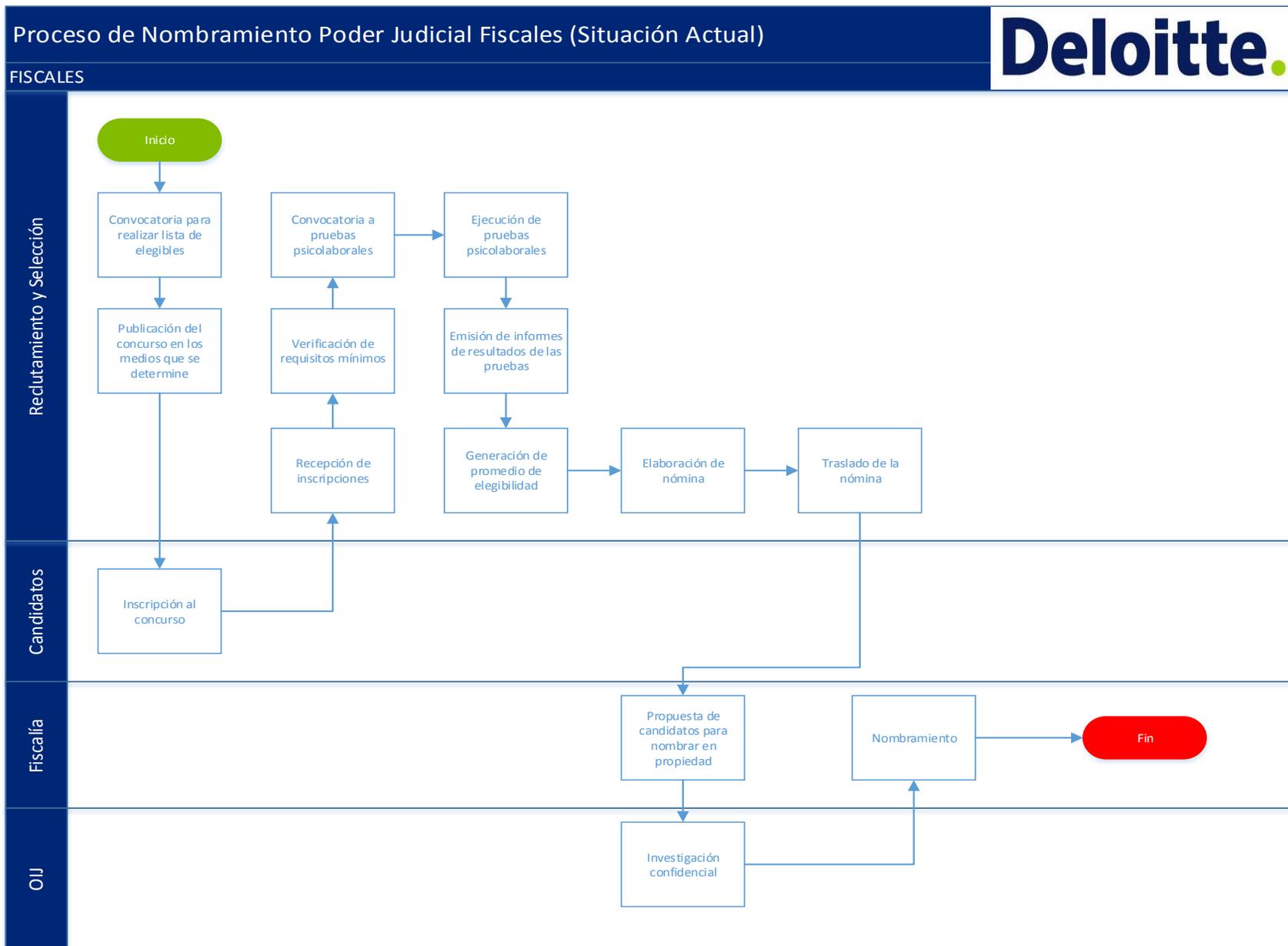
En conjunto, el equipo interdisciplinario elabora un informe con sus observaciones sobre la totalidad de candidatos que se encuentren en el proceso, el cual según resolución de la sala IV no corresponde a un criterio vinculante en la decisión de selección de candidatos.

El Consejo de la Judicatura, realizan el cierre del concurso y posteriormente el área de Carrera Judicial realiza la incorporación de los promedios al escalafón de elegibles para seguidamente elaborar la lista de candidatos elegibles y finalizar el proceso con la comunicación a los candidatos.

6.3 Anexo 3: Proceso de reclutamiento y selección de Fiscales







Para el caso de los Fiscales, en el mes de junio 2016, se realizó la primera convocatoria de un concurso en el cual se realizará por primera vez, la evaluación integral de los candidatos, tomando en cuenta sus conocimientos técnicos y la evaluación por competencias.

Se elaboraron 3 diagramas de flujo, con el objetivo de plasmar la situación que ha estado llevándose a cabo durante los últimos periodos, así como el proceso que inició a partir de junio 2016 para realizar el reclutamiento y los nombramientos.

A continuación, se describe el proceso que se está ejecutando en la actualidad y se detallan las principales diferencias con la situación anterior.

Es importante destacar que el proceso implementado por el área de Reclutamiento y Selección de Gestión Humana, corresponde únicamente al puesto de Fiscal Auxiliar, el cual es el puesto de entrada a la Fiscalía.

Una de las principales diferencias entre los procesos, radica en la elaboración de las listas de elegibles, para las cuales primeramente se realiza la publicación del concurso en los medios que así se determine, entre los cuales normalmente destacan la página web del Poder Judicial, un periódico de circulación nacional y redes sociales.

Una vez los candidatos interesados realizan su inscripción, el área de Reclutamiento y Selección recibe las mismas y realiza la verificación de requisitos mínimos, esto para la totalidad de postulantes al puesto.

Todos los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos serán convocados para realizar un examen en el cual se evaluarán los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de las funciones del puesto. Este examen será revisado por la Fiscalía y se elaborará una lista de candidatos favorables que continuarán con el proceso asistiendo al Aula Fiscal, la cual es una capacitación técnica específica, con una duración de 2 meses.

Los candidatos que aprueben la capacitación, realizarán una práctica dirigida y a su vez, quienes aprueben dicha práctica, recibirán la condición de postulante y podrán ser tomados en cuenta para concursar por los puestos vacantes.

Una vez se cuente con posiciones vacantes, se realizará el proceso de nombramiento, el cual inicia con la publicación del concurso, en donde los candidatos con la condición de postulantes deberán realizar la inscripción y el área de Reclutamiento y Selección procederá a revisar el cumplimiento de los requisitos mínimos (aprobación del proceso anterior) y seguidamente se iniciará con la otra gran diferencia del proceso, la cual consiste en la aplicación de pruebas psicolaborales.

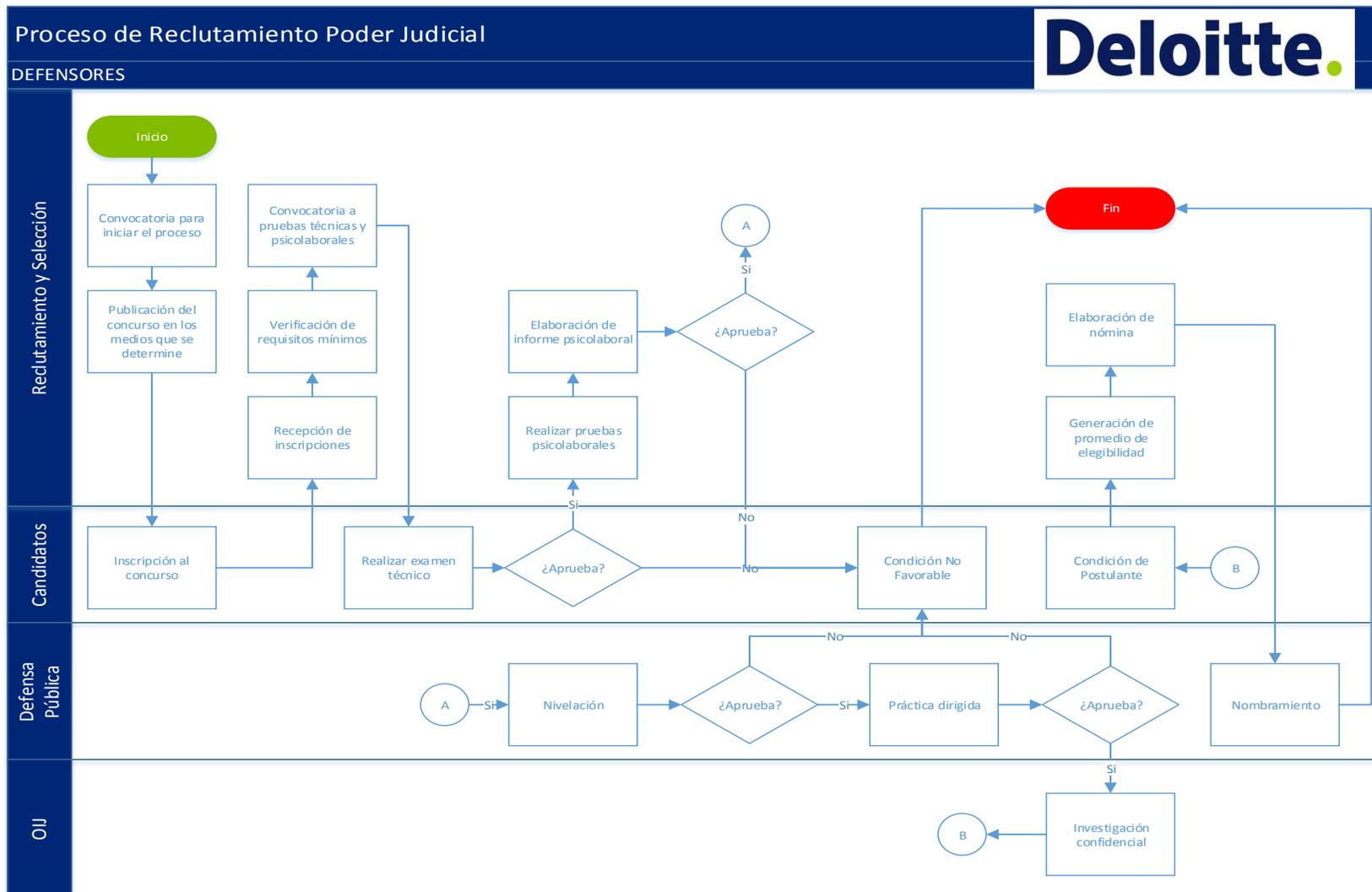
Las pruebas consisten en una evaluación integral de los candidatos, en donde se da la aplicación de pruebas psicométricas y simultáneamente se realiza la evaluación de los valores éticos y morales de los candidatos. Tienen como objetivo garantizar la idoneidad

de los postulantes para el puesto en concurso. El equipo de profesionales emitirá su criterio para cada candidato.

Posteriormente, se elabora un promedio de elegibilidad, que incorpora todos los aspectos evaluados a los candidatos, basado en esto se elabora la nómina a la Fiscalía, la cual se presenta como una propuesta de candidatos para nombrar en propiedad.

Finalmente, se realiza por parte del OIJ, una revisión confidencial de los candidatos para finalizar en el nombramiento de quienes cumplan de forma integral todas las etapas del proceso.

6.4 Anexo 4: Proceso de reclutamiento y selección de Defensores



Al igual que el proceso anterior el área de Reclutamiento y Selección realiza la convocatoria para iniciar el proceso y con esto la publicación del concurso en los medios en que se determine.

Los candidatos realizan la inscripción al concurso y el área de Reclutamiento y Selección realiza la recepción de dichas inscripciones y verifica los requisitos mínimos para la totalidad de los participantes, quienes cuenten con los mismos, serán convocados para realizar las pruebas técnicas.

Las pruebas técnicas son realizadas por la Defensa Pública, corresponden a un examen oral y se realizan según la materia correspondiente. La nota mínima para aprobar este examen es de 80 sobre 100.

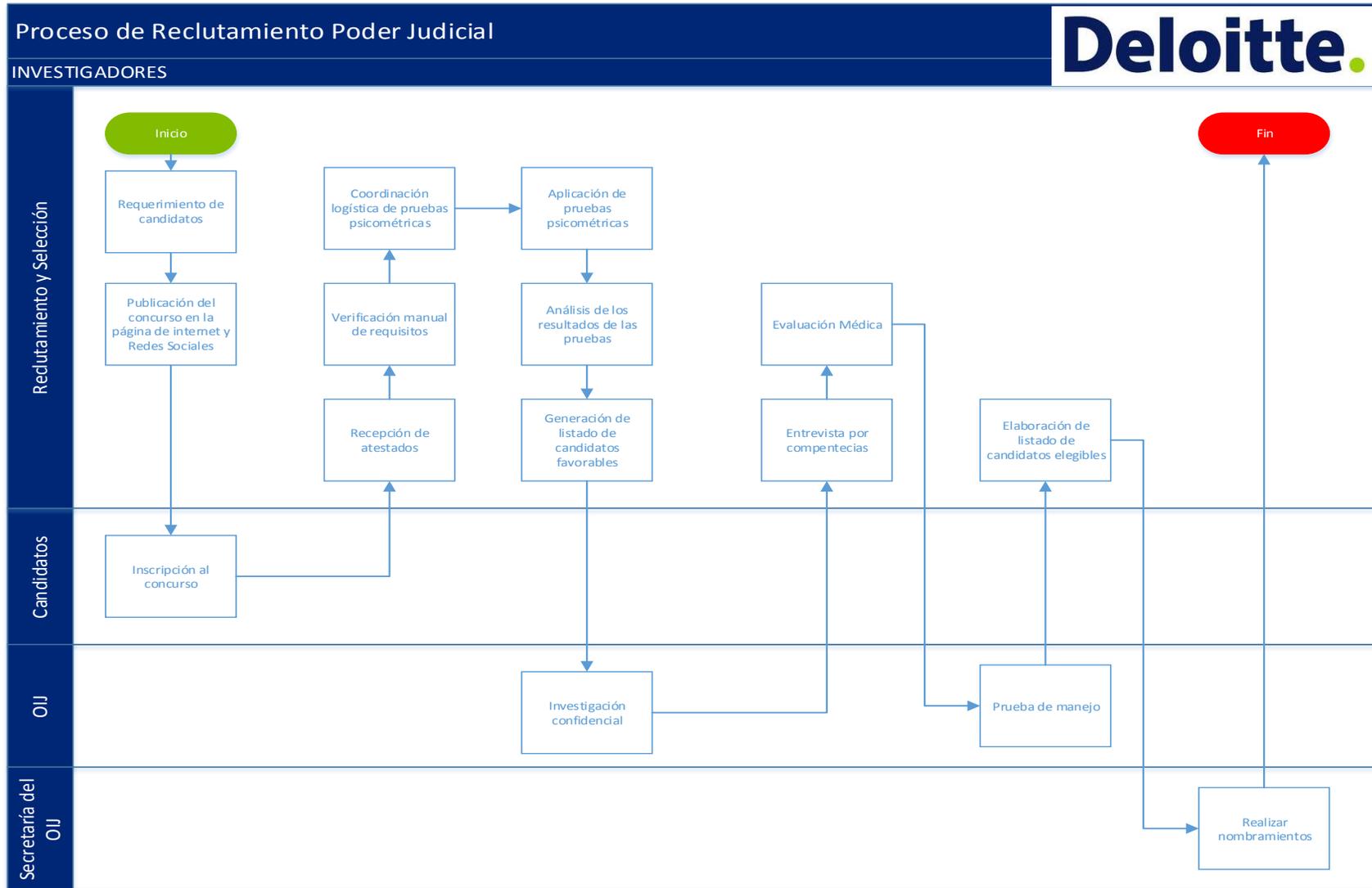
Aquellos candidatos que aprueben los exámenes, continuarán con el proceso realizando las pruebas psicolaborales, en donde se realiza la medición de las competencias que se han determinado para los diferentes perfiles. Aquellos candidatos que cuenten con el perfil competencial establecido continuarán el proceso en el curso de nivelación, el cual tiene una duración de 10 días y finaliza con un examen, aquellas personas que aprueben el examen continuarán en el proceso.

Los candidatos que continúen en el proceso, realizarán una práctica dirigida con la Defensa Pública, y quienes cuenten con un resultado favorable en este proceso será sometido a la investigación confidencial y tendrá condición de postulante.

El área de Reclutamiento y Selección genera el promedio de elegibilidad y elabora la nómina con los candidatos postulantes que traslada a la Defensa Pública, con la cual podrá realizar los nombramientos que corresponda.

Es importante destacar, que, a la fecha de elaboración de este informe, no se cuenta con los perfiles por competencias finalizados, por tanto, este proceso aún no se encuentra en utilización.

6.5 Anexo 5: Proceso de reclutamiento y selección de Investigadores



El proceso de reclutamiento y selección para los Investigadores inicia con la recepción de requerimientos de candidatos por parte del Proceso de Reclutamiento y Selección, quien realiza la publicación del concurso en la página web y redes sociales.

Las personas que deseen participar, realizan su inscripción al concurso y el área de Reclutamiento y Selección realiza la recepción de atestados y ejecuta la verificación manual de requisitos, todos aquellos candidatos que cuenten con los requisitos mínimos serán tomados en cuenta para continuar con el proceso.

El área de Reclutamiento y Selección realiza la coordinación logística de pruebas psicométricas para posteriormente realizar la aplicación de las mismas, las cuales consisten en una batería de pruebas que son analizadas por los profesionales en Psicología quienes realizan un informe sobre la idoneidad de los candidatos para el puesto. El área realiza un listado de candidatos favorables que continúan en el proceso.

El OIJ realiza una investigación confidencial a los candidatos que forman parte del proceso y seguidamente, el proceso de reclutamiento y selección realiza una entrevista por competencias y la evaluación médica y emiten sus recomendaciones sobre los candidatos que continúen en el proceso.

Adicionalmente, los candidatos realizan una prueba de manejo realizada por el OIJ y quienes aprueben son incluidos en un listado de candidatos elegibles por parte del área de Reclutamiento y Selección.

Finalmente, la secretaría del OIJ se encarga de realizar los nombramientos, tomando como base el listado entregado por parte de Reclutamiento y Selección y finaliza el proceso.

### **Consulta y elaboración de ternas**

La Sección Administrativa de la Carrera Judicial, cada vez que la Corte Plena, Consejo Superior, Presidencia de la Corte o Secretaría General de la Corte, solicite un concurso para el llenado de plazas vacantes o interinas, realiza el siguiente procedimiento:

- a. Notifica mediante correo electrónico a las personas elegibles del escalafón que corresponda cuando una consulta de terna está abierta y se pone a su disposición el concurso a través de la herramienta electrónica denominada SACJ en la página Web del Poder Judicial.
- b. Una vez finalizada la consulta y con todas las respuestas obtenidas se confeccionan las ternas, en orden de notas según se dispone en la Ley de Carrera Judicial.
- c. Integrada la terna se envía a la Secretaría General de la Corte para que los nombramientos sean efectuados sea por Corte Plena o Consejo Superior, según corresponda.

## 6.6 Anexo 6: Competencias para Jueces

### 6.6.1 Competencias genéricas<sup>8</sup>

A continuación, se detallan las competencias genéricas para la clase de puestos de Juez.

- **Independencia jurídica** (Nivel Superior): Actuar por propia convicción en el marco del ordenamiento jurídico y no en función de las expectativas de otros o respondiendo a presiones directas o indirectas; así como, llevar adelante las acciones necesarias para la ejecución de la decisión tomada y hacerse responsable de ella, tanto en el ámbito personal como en el social o jurisdiccional, sobre la base del estado de derecho.

#### Conductas observables:

- Toma decisiones y emite sus juicios, aunque puedan ser difíciles o poco populares.
  - Mantiene sus convicciones y decisiones argumentado razonadamente cuando son puestos en duda.
  - Resuelve las materias que conoce con imparcialidad, basándose en los hechos y en las pruebas, y en conformidad con el derecho.
  - Decide los asuntos que le competen, sin restricción alguna y sin influencias, presiones, amenazas o intromisiones, directas o indirectas, de cualquiera o por cualquier razón.
  - Toma posición partir del derecho vigente, sin dejarse influir real o aparentemente por factores extrajurídicos.
  - Se abstiene de participar en actividades que comprometen su independencia
- **Ética y transparencia** (Nivel Superior): Guiarse con apego al marco ético profesional propio del ejercicio jurisdiccional, el cual responde a normas de conducta que honran la integridad, objetividad, imparcialidad, honestidad e independencia de su función. Demuestra transparencia en sus actuaciones para promover la credibilidad y confianza de las personas hacia la labor judicial. Consciente de que su comportamiento y su vida privada deben ser congruentes con el cargo que desempeña y la relevancia de la función que realiza. Implica, además, asumir como propios la Misión, Visión y Valores del Poder Judicial, identificándose con los mismos y tomándolos como referencia en su actuación.

#### Conductas observables:

- Es un modelo a seguir y siempre actúa en alineación con la Misión, Visión, Valores, normas y principios fundamentales de la institución en el ejercicio de su función.

---

<sup>8</sup> Tomado de: [https://www.poder-judicial.go.cr/gestionhumana/manuales/JUEZ%201%20GENERICO%20\(PERFIL%20COMPETENCIAL\).pdf](https://www.poder-judicial.go.cr/gestionhumana/manuales/JUEZ%201%20GENERICO%20(PERFIL%20COMPETENCIAL).pdf)

- Confronta de manera directa a las personas que, en su ámbito de acción, no actúan conforme a los principios fundamentales de actuación.
  - Fomenta entre sus compañeros y colaboradores la importancia de proceder siempre de manera ética, ante cualquier circunstancia.
  - Mantiene una estricta observancia de principios éticos en sus ámbitos de responsabilidad, apegándose a las más altas normas de conducta justa y ética, el cumplimiento de compromisos y en coherencia con sus comportamientos tanto de su vida profesional como personal.
  - Transmite un alto sentido de pertenencia institucional, hacia sus propios colaboradores y compañeros; así como, hacia otros organismos y personas fuera de la institución.
- **Visión democrática** (Nivel Eficiente): Reconocer que el centro de su función es el ser humano y su dignidad. En consecuencia, actuar conforme los lineamientos esenciales del Estado social y democrático de derecho y en la tutela de los derechos fundamentales en todos los entornos. Capaz de reconocer la importancia que ostenta la administración de justicia como servicio público para el cumplimiento de esos fines, el logro de la armonía social y la preservación de la institucionalidad.

Conductas observables:

- Defiende el respeto de los derechos de las personas y la importancia de un trato igualitario de los mismos en sus ámbitos de acción.
  - Es referente para sus compañeros en el ejercicio de su función y muestra compromiso por cumplimiento de los lineamientos de un estado social de derecho.
- **Humanismo y conciencia social** (Nivel Eficiente): Sensibilidad hacia la persona usuaria y su entorno, priorizando el respeto y la dignidad humana. Un juez o una jueza: accesible, tolerante, flexible para valorar y entender posturas distintas. Con clara conciencia del impacto social que conlleva su función en la sociedad, con capacidad de ofrecer un servicio humanizado, que genere confianza en la población y que garantice la no discriminación en sus decisiones por razones de género, diversidad sexual, etnia, ideología, nacionalidad, discapacidad, religión, y poblaciones vulnerables, en el acceso a la justicia y en la organización y funcionamiento interno del despacho judicial.

Conductas observables:

- Entiende rápidamente las circunstancias del entorno donde se desenvuelve y es tolerante de la diversidad social.
- Muestra interés por conocer los puntos de vista y sentimientos de los demás.
- Atiende y toma en cuenta los intereses de los demás y es capaz de adaptar moderadamente los suyos.

- **Servicio de calidad** (Nivel Aceptable): Tener la actitud, para entender las necesidades de los usuarios internos y externos de la institución y de esta forma poder brindar un servicio de acuerdo a sus requerimientos, dando respuesta de manera ágil, oportuna y eficaz, con rectitud y transparencia en su gestión.

Conductas observables:

- Identifica alternativas de solución fundamentadas y posibles de realizar para enfrentar situaciones y problemas en su área de responsabilidad.
  - Muestra interés por aprender prácticas, conceptos y puntos de vista novedosos.
  - Se actualiza acerca de nuevos procedimientos / conocimientos que conciernen al ejercicio de su función jurisdiccional.
- **Razonamiento crítico y lógico** (Nivel Aceptable): Capacidad para buscar información significativa, analizarla con amplitud y criterio, organizarla, interpretarla y extraer los datos relevantes relacionados con situaciones sujetas a valoración, a fin de emitir juicios objetivos, razonables y justificados, los cuales faciliten la toma de decisiones y el desarrollo o ejecución de actuaciones.

Conductas observables:

- Elabora preguntas orientadas a la búsqueda de información, a través de las fuentes disponibles con las situaciones que le conciernen en su día a día.
  - Realiza la indagación de los asuntos que componen los principales problemas que debe de resolver.
  - Puede organizar información relevante para la resolución de situaciones que corresponden a su función jurisdiccional.
- **Liderazgo** (Nivel Aceptable): Capacidad para dirigir y guiar al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas del despacho, con responsabilidad, confianza y motivación.

Conductas observables:

- Unifica esfuerzos hacia los objetivos y metas de la institución donde trabaja
- Mantiene a sus colaboradores motivados.
- Promueve la eficacia de los miembros de su equipo de trabajo
- Asigna responsabilidades a las personas de su equipo de manera equitativa.

### 6.6.2 Competencias específicas:

Adicional a las competencias genéricas, cada clase de puestos, contará con este grupo de habilidades que varía dependiendo del puesto, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9**  
**Competencias específicas Jueces**

COMPETENCIAS	Nivel de la competencia por clase de puesto																																	
	Juez 1 Genérico	Juez 1 Pensiones Alimentarias	Juez 2 Cobro Judicial	Juez 2 Ejecución de la Pena	Juez 3 Agrario	Juez 3 Civil	Juez 3 Conciliador	Juez 3 Conciliador (Tribunal Contencioso adm. y civil de hacienda)	Juez 3 Concursal	Juez 3 Decisor	Juez 3 Familia	Juez 3 Laboral	Juez 3 Notariado	Juez 3 Penal	Juez 3 Penal Juvenil	Juez 3 Prosector	Juez 3 Tramitador	Juez 3 Violencia doméstica	Juez 4 Agrario	Juez 4 Civil	Juez 4 Ejecutor de la Sentencia	Juez 4 Familia	Juez 4 Laboral	Juez 4 Notariado	Juez 4 Penal	Juez 4 Sentencia	Juez 5 Tribunal Contencioso Administrativo	Juez 5 Apelaciones de sentencia	Juez 5 Apelaciones de sentencia penal	Juez Rol Coordinador	Juez Rol Tramitador			
Competencias Específicas	Capacidad cognitiva	A	A	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
	Inteligencia integradora	A	A	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
	Creatividad	A	A	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
	Comunicación efectiva	A	A	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
	Capacidad para dirección y toma de decisiones	A	A	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
	Inteligencia emocional	A	A	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
	Trabajo en equipo	A	A	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
	Objetividad	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
	Actitud Positiva			E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
	Adaptabilidad			E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
	Aprendizaje permanente			E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
	Planificación y organización			E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		S			
	Competencias Específicas según Materia	Conciliación y mediación			E			E	E	E	E	E	E			E	E	E						S										
Gestión del Conflicto				E			E	E	E	E	E			E		E	E			S				S			S	S						
Resistencia a la tensión					E	E								E				E	S					S			S	S	S	S				
Sentido de Urgencia				E									E										S											
Temple				E									E	E										S	S				S					
Sensibilidad con la naturaleza						S													S															
Sentido de Prioridad											E			E	E			E		S			S	S	S	S			S	S	S			
Toma de Riesgos													E																					
Auto-organización													E									S					S	S	S			S		
Habilidades mediáticas																												S	S					
Persuasión e Influencia																																	S	

### 6.6.3 Áreas de conocimiento:

Asimismo, el perfil destaca las competencias técnicas y requisitos con que debe cumplir el candidato del puesto:

Áreas de Conocimiento:

#### **Generales:**

- Constitución Política
- Ley Orgánica del Poder Judicial
- Principios del Derecho
- Función jurisdiccional en un Estado Social y Democrático de Derecho
- Ética de la función pública. Normativa de Ética judicial (código, leyes, tratados, entre otros)
- Normativa, jurisprudencia y doctrina nacional e internacional sobre Derechos Humanos
- Políticas institucionales del Poder Judicial, en cuanto a equidad de género, accesibilidad, servicio público de calidad, sistema de gestión, hostigamiento sexual y acoso psicológico en el trabajo
- Conocimiento de la teoría del poder, género y otros vectores de discriminación, con énfasis en la aplicación a la materia
- Normativa procesal: poderes y deberes del juez o jueza, plazos de cumplimiento de cada acto procesal, disciplinaria, ejecución, seguimiento
- Derecho procesal (sistemas de valoración de la prueba y principios relacionados)
- Garantía del debido proceso con reflexión a los especiales contextos de la materia específica
- Lógica jurídica
- Fundamentación y argumentación jurídica
- Ley de Notificaciones
- Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social

#### **Materia sustantiva civil**

- Código Civil
  - Código de Comercio
  - Código Notarial
  - Derecho civil y comercial
  - De las personas
  - De los bienes
  - Sucesiones
  - Obligaciones (civiles y comerciales)

- Los contratos
- Títulos valores
  
- Materia procesal civil:
  - Código Procesal Civil
  - Código Notarial
  - Decreto de Honorarios de Abogado
  - Ley de Cobro Judicial
  
- Materia laboral:
  - Código de Trabajo y leyes conexas
  - Código de la Niñez y de la Adolescencia
  - Ley de Asociaciones Solidaristas
  - Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y en la
  
- Docencia
  - Ley de la Jurisdicción Constitucional
  - Ley sobre la Prohibición en la Discriminación del Trabajo
  - Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer
  - Ley de Protección al Trabajador
  - Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
  - Las fuentes del Derecho del Trabajo
  - Principios generales del Derecho del Trabajo
  - Derecho individual del trabajo
  - El contrato de trabajo
  - Características del contrato de trabajo
  - Criterios de distinción del contrato de trabajo
  - Tipos de contrato
  - La forma del contrato de trabajo
  - Clasificación de los contratos de trabajo
  - Poderes y Deberes de las partes como contenido de la subordinación laboral
  - La jornada de trabajo
  - Salario
  - Causales de Despido
  - La responsabilidad económica derivada de la extinción del contrato de trabajo por tiempo indefinido
  - La responsabilidad económica derivada de la extinción del contrato de trabajo por tiempo determinado
  - Derecho procesal del trabajo

- Derecho Penal:
  - Código Penal y leyes penales especiales.
  - Ley de Tránsito
  - Código Procesal Penal
  - Principios constitucionales: Derecho Penal y Derecho Procesal
  - Consecuencias jurídicas del delito y las contravenciones
  - La teoría del delito
  - Concursos de delitos
  - Derecho contravencional
  - Derecho de tránsito
  - Medidas cautelares
  - Actividad probatoria
  - Medios de impugnación
  - La sentencia
  - Oralidad en el proceso penal
  
- Materia Pensiones Alimentarias
  - Convención sobre Derechos del Niño
  - Convención Interamericana sobre Obligaciones Alimentarias (La Gaceta 17 de enero del 2001).
  - Código de Familia
  - Código de la Niñez y la Adolescencia
  - Ley de Pensiones Alimentarias
  - Ley de Paternidad Responsable
  - Concepto y Naturaleza Jurídica del Derecho Alimentario
  - Elementos del Deber Alimentario
  - Característica de derecho alimentario
  - Pago de la obligación alimentaria
  - El proceso en materia de pensiones alimentarias
  - Ejecución de la obligación alimentaria
  - Materia Violencia Doméstica y protección de personas de la tercera edad
  - Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)
  - Protocolo Facultativo de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer
  - Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belem do Pará)
  - Recomendación General N. 19 (1992) CEDAW sobre Violencia contra las Mujeres
  - Ley Contra la Violencia Doméstica

- Ley Integral para la Persona Adulta Mayor
- Principios propios en la violencia doméstica
- Proceso de protección
- Conocer sobre el modelo de la Plataforma Integral de Servicios de Atención a la Víctima.

### **Gestión del Despacho**

- Dirección de personas y equipos
- Procesos de toma de decisión
- Planificación (planes operativos, presupuesto y programación de actividades), organización y distribución del trabajo dentro del despacho
- Optimización de recursos
- Control de la gestión (seguimiento, evaluación y rendición de cuentas)

### **Técnicas de comunicación efectiva**

- Técnicas para la adecuada comunicación oral y escrita en la función jurisdiccional (incluye técnicas de escucha activa)
- Principios y técnicas de oralidad, adecuadas al contexto de los procesos de cada materia específica
- Dirección de audiencias
- Técnicas de entrevista e interrogatorio, adecuadas al contexto de los procesos de cada materia específica
- Reconocimiento de comunicación no verbal.

### **Sistemas de apoyo a la función:**

- Dominio de herramientas informáticas y de los sistemas operativos de uso institucional\*

### **Requisitos académicos**

- Licenciatura en Derecho.

### **Requisitos legales**

- Incorporado al Colegio de Abogados de Costa Rica.

### **Experiencia**

- Preferiblemente con un mínimo de seis meses de experiencia en supervisión de personal.

## 6.7 Anexo 7: Competencias para Fiscales

### 6.7.1 Competencias genéricas

Para este fin, se elaboraron perfiles por competencias por puesto, dentro de las cuales cuentan con 5 competencias genéricas las cuales se solicitan en un nivel superior y se detallan a continuación<sup>9</sup>:

- **Compromiso** (Nivel Superior): Actuar con responsabilidad para cumplir con los fines institucionales, realizando el trabajo a tiempo, siendo eficaz y brindando un servicio de calidad

#### Conductas observables:

- Demuestra un alto nivel de la competencia con la Institución y las personas usuarias, perseverando en la obtención de los resultados pese a los obstáculos o dificultades que se pueda encontrar
  - Se esfuerza por hacer bien su trabajo y pone en práctica nuevas formas sin dejar de hacerlo de una manera eficiente
  - Pone en práctica diferentes alternativas o estrategias para lograr los objetivos institucionales cuando el procedimiento inicialmente planteado no funciona
- **Ética y Transparencia** (Nivel Superior): Guiarse con apego al marco ético profesional del ejercicio en su práctica jurídica, la cual debe responder a normas de conducta que evidencian honestidad, transparencia, integridad, objetividad e imparcialidad; promoviendo la credibilidad y confianza de las personas durante el ejercicio de su servicio público. Implica, asumir como propios la Misión, Visión y Valores del Poder Judicial y del Ministerio Público, identificándose con los mismos y tomándolos como referencia en su actuación. Además, es consciente de que su comportamiento y su vida privada deben ser congruentes con el cargo que desempeña y la relevancia de la función que realiza.

#### Conductas observables:

- Se desempeña de manera correcta en todas sus actuaciones
- Actúa permanentemente dentro de las normas éticas y morales
- Muestra disposición a actuar honestamente incluso en situaciones riesgosas y difíciles
- Demuestra un comportamiento intachable desde lo personal hacia lo laboral, actuando siempre conforme a los lineamientos y políticas establecidos por la institución

---

<sup>9</sup> Tomando de: [https://www.poderjudicial.go.cr/gestionhumana/manuales/FISCAL%20AUXILIAR%20\(PERFIL%20COMPETENCIAL\).pdf](https://www.poderjudicial.go.cr/gestionhumana/manuales/FISCAL%20AUXILIAR%20(PERFIL%20COMPETENCIAL).pdf)

- **Excelencia** (Nivel Superior): Constancia en la búsqueda de la excelencia en el ejercicio de la función correspondiente al Ministerio Público, lo que implica atender de manera efectiva las necesidades y requerimientos de los usuarios, a través de la aplicación de los debidos procesos y procedimientos.

Conductas observables:

- Busca constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo su trabajo
  - Realiza una labor eficiente en cada caso, buscando siempre resultados confiables
  - Muestra siempre una actitud de servicio bajo los principios de constancia y excelencia, así como pone el máximo empeño y dedicación a cada acción que realiza
- **Humanismo y Conciencia Social** (Nivel Superior): Sensibilidad hacia la persona usuaria y su entorno, priorizando el respeto a la dignidad humana; con clara conciencia del impacto social que conlleva su función en la sociedad, con capacidad de ofrecer un servicio humanizado, que genere confianza en la población y que garantice la no discriminación.

Conductas observables:

- Muestra interés por conocer las circunstancias o condiciones del entorno social, personal, familiar y cultural, religioso, político y étnico, donde se desenvuelve y es respetuoso de la diversidad social.
  - Percibe los puntos de vista y sentimientos de los demás, y entiende su sentido y razones, aunque estos no estén expresados o lo sean de forma imprecisa
  - Se interesa por los puntos de vista y sentimientos de los demás, y los tiene en cuenta a la hora de interactuar con ellos
- **Toma de decisiones** (Nivel Superior): Encontrar soluciones y planteamientos diferentes de forma rápida y eficaz, para desarrollar de manera oportuna una acción o resultado concreto, analizando diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor y oportuno resultado en función de los objetivos organizacionales.

Conductas observables:

- Toma decisiones con firmeza y seguridad en situaciones complejas, incluso ambiguas y de alto riesgo; y duras cuando es necesario

- Demuestra confianza en sí mismo al justificar y defender una decisión que ha tomado
- Asume y se compromete con las implicaciones y consecuencias graves que su decisión puede implicar

### 6.7.2 Competencias específicas:

Adicional a las competencias genéricas, cada clase de puestos, contará con este grupo de habilidades que varía dependiendo del puesto, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10**  
**Competencias específicas Fiscales**

COMPETENCIAS		Nivel de la competencia por clase de puesto			
		Fiscal	Fiscal Adjunto 1	Fiscal Adjunto 2	Fiscal Auxiliar
Competencias Específicas	Capacidad de análisis	E	S	S	E
	Comunicación efectiva	E			E
	Desarrollo de relaciones con otros entes	E	S	S	
	Liderazgo	E	S	S	
	Planificación y organización	E	S	S	
	Responsabilidad	E			E
	Dirección de equipos de trabajo		E	S	E
	Inteligencia Integradora		S	S	
	Orden				S

### 6.7.3 Áreas de conocimiento:

Asimismo, el perfil destaca las competencias técnicas y requisitos con que debe cumplir el candidato del puesto:

#### Generales:

- Constitución Política
- Código Penal

- Código Procesal Penal
- Código de la Niñez y Adolescencia
- Ley Orgánica del Ministerio Público
- Ley Orgánica del Poder Judicial
- Ley de Migración y Extranjería
- Ley sobre el Registro, Secuestro y Examen de Documentos Privados e Intervención de las Comunicaciones
- Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública.
- Ley Protección a víctimas, testigos y demás Sujetos
- Intervinientes en el Proceso Penal
- Ley Integral para la persona adulta mayor.
- Ley Penal Juvenil
- Política de persecución penal
- Normas, circulares, instructivos, disposiciones y procedimientos internos del Ministerio Público, así como Corte Suprema aplicable
- Conocimientos de Derecho en general
- Derechos humanos de conformidad con los tratados y protocolos internacionales.
- Régimen disciplinario.
- Penal sustantivo, procesal penal y conocimientos teóricos generales
- Conocimientos de materia penal procesal y de fondo
- Derecho constitucional
- Conocimiento en técnicas de investigación en delitos funcionales
- Etapa preparatoria, intermedia, juicio e impugnaciones en delitos funcionales.
- Técnicas de litigación Penal/Oralidad
- Teoría del delito
- Teoría de la Prueba
- Teoría del caso
- Análisis deductivo e inductivo para formulación de la acusación
- Gestión del caso penal
- Técnicas de juicio
- Técnicas de interrogatorio
- Técnica para formular acusaciones

### **Técnica de investigación**

- Conocimiento de la jurisprudencia de los diferentes Tribunales de Apelación Penal, Sala Tercera, Sala Constitucional y tribunales internacionales de Derechos Humanos
- Acusación fiscal

### **Técnicas de Comunicación Efectiva**

- Redacción de informes técnicos.

- Atención al cliente interno y al usuario.
- Preparación para participar de las audiencias.
- Comunicación oral.
- Oralidad
- Técnicas de apelación y casación

### **Sistemas de apoyo**

- Dominio de herramientas informáticas y de los sistemas operativos de uso institucional\*

### **Requisitos académicos**

- Licenciatura en Derecho

### **Requisitos Legales**

- Incorporado al Colegio de Abogados de Costa Rica

### **Otros requerimientos:**

- Haber cumplido en forma satisfactoria el “Programa de
- Formación Básica de Fiscales Auxiliares (P.A.F.A.)
- Licencia de conducir B1 al día
- Ser costarricense
- Reconocida solvencia moral

## **6.8 Anexo 8: Competencias para Defensores**

Actualmente se encuentra en proceso la documentación de los perfiles por competencias de los Defensores.

Sin embargo, en el Reglamento de Entrada al Ministerio Público se indica de forma general:

### **Funciones y perfil del fiscal**

Funciones, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos de los fiscales

#### **Algunas funciones generales de los fiscales:**

- Realizar actos de la investigación penal preparatoria.
- Ejercer la acción penal en todas las fases del proceso.
- Ejercer la Dirección Funcional de la Policía Judicial.
- Formular requerimientos conclusivos de la Investigación.
- Atender a las partes.
- Adelantar negociaciones con las partes.
- Atender las audiencias orales intermedias.
- Producir la prueba en juicio.
- Impugnar las resoluciones judiciales defectuosas: apelación, casación, etc.
- Ejercer la acción civil delegada.
- Atender la fase de ejecución penal.
- Intervenir en asuntos penal juvenil.
- Tramitar exequátur y auxilio judicial a países requirentes.
- Representar al Ministerio Público en las Extradiciones.
- Formular requerimientos para la aplicación de medidas cautelares.
- Recibir y examinar aspectos de legitimación de la querrela en delitos de acción pública.
- Aplicar las políticas de persecución penal definidas por el Fiscal General.

#### **Conocimientos básicos requeridos**

- Legislación penal, constitucional y derecho internacional atinente al proceso penal.
- Derechos y Garantías constitucionales y procesales de las partes: debido proceso, derecho de petición e información, derecho a la justicia pronta y cumplida, derecho a la intimidad, medidas cautelares, etc.
- Atribuciones y funciones del fiscal encargado de la investigación: Dirección Funcional, dirección operacional, actos probatorios definitivos, localización y aseguramiento de fuentes de prueba, etc.

- Régimen de la acción penal: ejercicio de la acción penal, clasificación de delitos, soluciones alternativas, procedimientos, sujetos procesales, etc.
- Conocimiento sobre políticas de persecución penal emitidas por el Fiscal General: circulares con instrucciones generales, pronunciamiento, resoluciones administrativas.
- Técnicas de interrogatorio a testigos y peritos.
- Régimen de la prueba: naturaleza de los actos definitivos e irreproducibles; actos de investigación y actos de prueba; sujetos legitimados; validez de la prueba, etc.
- Uso de medios audiovisuales en la investigación y en el debate.
- Técnicas de redacción de informes.
- Técnicas de valoración de elementos probatorios.
- Conocimiento sobre el entorno socio-cultural.
- Criminalística: métodos y técnicas de investigación criminal.; manejo de la escena del crimen, etc.
- Técnicas de trabajo en equipo.
- Negociación y conciliación
- Técnicas de resolución de casos (Lógica y analítica)
- Técnicas de expresión oral y argumentación escrita.
- Conocimientos informáticos: base de datos, procesadores, programas, internet, correo electrónico, etc.
- Leyes Orgánicas de los órganos de investigación y persecución penal: Ministerio Público, Organismo de Investigación Judicial, Policía Administrativa; de la Procuraduría; de los órganos administrativos de control: Contraloría, Sugef, Sugeval, etc.
- Jurisprudencia relevante penal y constitucional, y la atinente en sede civil, contencioso administrativo, etc.
- Teoría del delito.

## **Habilidades**

- Interpretación de la ley, doctrina y jurisprudencia
- Calificación legal de los hechos
- Fundamentación Jurídica
- Planificar y dirigir las investigaciones
- Seleccionar medios y fuentes de prueba pertinente
- Discernir entre actos de investigación y actos de prueba
- Entrevistar e interrogar testigos y peritos
- Análisis y relación lógica de la prueba producida y de los elementos de prueba
- Análisis y sistematización de la información
- Capacidad de mando y dirección
- Ejercicio adecuado de la autoridad
- Toma de decisiones
- Intuición
- Coordinar con el juez, con la policía y otros

- Capacidad de síntesis oral y escrita
- Expresarse por escrito y en forma oral: redacción y exposición oral de dictámenes
- Negociar y conciliar
- Identificar intereses
- Sentido común
- Uso de medios tecnológicos de comunicación

### **Actitudes**

- Objetivo
- Estudioso
- Prudente
- Reservado
- Honesto
- Confiable
- No prepotente, tolerante.
- Respetuoso
- Amplitud de criterio.
- Analítico
- Acucioso
- Expresivo
- Conciliador
- Comprometido con la Justicia
- Economizador de recursos

## 6.9 Anexo 9: Competencias para Investigadores

### 6.9.1 Competencias genéricas

Para este fin, se elaboraron perfiles por competencias por puesto, dentro de las cuales cuentan con 8 competencias genéricas, las cuales se solicitan en un nivel superior y se detallan a continuación<sup>10</sup>:

- **Compromiso** (Nivel Eficiente): Actuar con responsabilidad para cumplir con los fines institucionales, realizando el trabajo a tiempo, siendo eficiente y brindando un servicio de calidad.

#### Conductas observables:

- Se plantea retos en su trabajo diario proponiéndose llegar más allá de lo meramente establecido
  - Se preocupa por hacer bien el trabajo asignado y realiza propuestas sobre nuevas formas para mejorar su desempeño
  - Es perseverante en el alcance de metas y objetivos en los tiempos establecidos
- **Ética y Transparencia** (Nivel Superior): Disposición para actuar con un marcado interés por el respeto y cumplimiento a las normas y principios morales que rigen el ejercicio judicial.

#### Conductas observables:

- Se desempeña de manera correcta en todas sus actuaciones
  - Actúa permanentemente dentro de las normas éticas y morales
  - Muestra disposición a actuar honestamente incluso en situaciones riesgosas y difíciles
  - Demuestra un comportamiento intachable desde lo personal hacia lo laboral, actuando siempre conforme a los lineamientos y políticas establecidas por la institución
- **Excelencia** (Nivel Eficiente): Constancia en la búsqueda de la excelencia en el ejercicio de la función correspondiente al Organismo de Investigación Judicial, lo que implica la incorporación, en sus prácticas cotidianas, de los procesos necesarios para alcanzar la misión constitucional e institucional que aparea su cargo, de modo que pueda cumplir la prestación del servicio con prontitud, eficiencia, eficacia y pertinencia.

#### Conductas observables:

- Se preocupa por progresar continuamente en la efectividad del trabajo

---

<sup>10</sup> Tomando de: [https://www.poderjudicial.go.cr/gestionhumana/manuales/FISCAL%20AUXILIAR%20\(PERFIL%20COMPETENCIAL\).pdf](https://www.poderjudicial.go.cr/gestionhumana/manuales/FISCAL%20AUXILIAR%20(PERFIL%20COMPETENCIAL).pdf)

- Muestra interés por aprender prácticas, conceptos y herramientas útiles para desempeñar su trabajo
- Identifica, desarrolla y aplica alternativas de cumplimiento y solución en la consecución de los objetivos planteados
- **Humanismo y conciencia social** (Nivel Eficiente): Disposición para atender de forma efectiva los requerimientos del entorno, con diferentes personas y grupos, ajustándose a contextos sociales distintos.

Conductas observables:

- Entiende rápidamente las circunstancias del entorno donde se desenvuelve y es tolerante de la diversidad social
- Muestra interés por conocer los puntos de vista y sentimientos de los demás
- Atiende y toma en cuenta los intereses de los demás y es capaz de adaptar moderadamente los suyos
- Se ajusta a contextos sociales distintos
- **Responsabilidad** (Nivel Eficiente): Cumplir con los deberes, obligaciones y compromisos asumiendo las consecuencias de sus actos

Conductas observables:

- Mantiene un compromiso hacia el logro de las metas frente a frustraciones u obstáculos
- Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca soluciones adecuadas
- Se responsabiliza personalmente por la calidad de los servicios/productos brindados por su área
- **Iniciativa** (Nivel Eficiente): Capacidad personal de orientar la acción innovadora y creativa para hacer mejor las funciones, actuando de manera proactiva, haciendo propuestas de mejora concretas y agilizando el trabajo a través de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Conductas observables:

- Se anticipa situaciones que no son evidentes para otros y realiza acciones para prevenir los problemas que pudieran acarrear
- Se preocupa por elaborar y tener respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse
- Cuando nadie puede aportarle una solución frente a alguna eventualidad que impacte el desarrollo habitual de su trabajo, resuelve dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras

- **Honradez** (Nivel Superior): Guiarse con apego al marco ético y normas morales, el cual responde a conductas que honran la integridad y honestidad, siendo una persona justa y transparente.

Conductas observables:

- Mantiene una conducta integra constantemente tanto fuera como dentro del recinto y horario de trabajo, ya sea que porte o no algún signo de identificación de la organización
  - Actúa en línea con los valores de la institución en forma permanente, asegurándose de cumplir con los principios éticos en su ámbito de trabajo
  - No participa directa o indirectamente en actos ilícitos que pongan en riesgo el resultado de los casos y denuncia toda situación anómala que se detecte como un acto de corrupción o de conducta irregular que ponga en riesgo la integridad del equipo de trabajo
- **Objetividad** (Nivel Eficiente): Capacidad para manejar con justicia y coherencia la información recolectada y atender de manera efectiva las necesidades y requerimientos de la sociedad, a través de la aplicación de los debidos procesos y procedimientos.

Conductas observables:

- Razona, observa, escucha de forma justa en base a información y hechos que le permiten conocer todo lo necesario para entender lo que realmente sucede y encontrar la mejor ejecución de su labor
- Maneja sus enfoques de una manera equilibrada, mostrando objetividad a la hora de emitir criterios o juicios, gracias a su mesura y forma ponderada de analizar las diversas aristas de las situaciones

### **6.9.2 Competencias específicas:**

Adicional a las competencias genéricas, cada clase de puestos, contará con este grupo de habilidades que varía dependiendo del puesto, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 11**  
**Competencias específicas Investigadores**

COMPETENCIAS		Nivel de la competencia por clase de puesto			
		Investigador 1	Investigador 2	Investigador de Localización y Presentación	Investigador de Vigilancia y Seguimiento
Competencias Específicas	Capacidad de análisis	A	E		
	Orden	A	E	E	
	Trabajo bajo presión	A			S
	Trabajo en equipo	A		E	E
	Toma de Decisiones		E		E
	Influencia / Persuasión			E	
	Orientación al Servicio			E	
	Atención al detalle				S
	Planificación y organización				E

### 6.9.3 Áreas de conocimiento:

Asimismo, el perfil destaca las competencias técnicas y requisitos con que debe cumplir el candidato del puesto:

#### Áreas de conocimiento:

- Normativa
  - Ley Orgánica del Organismo de Investigación Judicial
  - Normas, políticas y procedimientos internos del O.I.J
  - Conocimiento en normativa procesal penal
  - Derechos humanos de conformidad con los tratados y protocolos internacionales
- Criminalística
  - Conocimiento para determinar, desde un punto de vista técnico pericial, si se cometió o no un delito
  - Conocimiento de cómo se llevó a cabo el delito
  - Determinación de víctimas y victimarios
- Métodos de investigación:

- Análisis criminal
- Manejo de Informantes
- Técnicas de vigilancia y seguimiento
  
- Técnicos – Operativos y de otras materias:
  - Defensa personal, manejo de armas y preparación física
  - Conocimiento del perímetro de acción policial
  - Manejo, control y dominio del sitio del suceso
  - Manejo de vehículos en situaciones de emergencia
  - Técnicas de arresto y allanamiento
  - Manejo de evidencia
  - Conocimientos básicos del área funcional asignada
  
- Técnicas de comunicación efectiva:
  - Redacción de informes técnicos policiales en función del puesto
  - Conocimiento en técnicas de entrevistas
  - Atención al usuario o a la víctima según el tipo del delito, así como el imputado o delincuente
  - Preparación para participar de las audiencias
  - Comunicación oral
  
- Sistemas de Apoyo a la función:
  - Manejo de los ambientes computarizados y los sistemas de información existentes en el área de trabajo.

**Requisitos académicos:**

- Bachiller en educación media

**Requisitos de conocimientos exigidos por el puesto de trabajo:**

- Haber aprobado el curso básico de investigación criminal

**Otros requerimientos obligatorios:**

- Carne de portación de armas de fuego debidamente registradas por el Organismo de Investigación Judicial, vigente
- Licencia de conducir B1 al día

## 6.10 Anexo 10: Datos Cuantitativos Procesos de Reclutamiento y Selección de Fiscales

**Tabla 12: Información Cuantitativa Procesos de Reclutamiento y Selección de Defensores Públicos Período 2014 - 2015**

  											
Identificación del concurso o convocatoria	Año	Fecha Inicio Vigencia	Cantidad de inscripciones	Cantidad de candidatos con requisitos mínimos	Cantidad de exámenes técnicos efectuados	Cantidad de candidatos que aprueban examen técnico	Cantidad de candidatos que asisten al aula fiscal	Cantidad de candidatos que aprueban el aula fiscal	Cantidad de candidatos que realizan la práctica dirigida	Cantidad de candidatos que aprueban la práctica dirigida	Fecha de finalización de lista de elegibles
Proceso de selección de Fiscales Auxiliares interinos del Ministerio Público Primera convocatoria 2014	2014	14-07-14	250	250	162	50	59	58	57	53	06-03-15
Convocatoria CV-11-2015 Proceso de selección de Fiscales Auxiliares interinos del Ministerio Público Primera convocatoria 2015	2015	10-08-15	339	339	215	60	58	58	58	54	04-07-16

## 6.11 Anexo 11: Datos Cuantitativos Procesos de Reclutamiento y Selección de Defensores Públicos

**Tabla 13 Información Cuantitativa Procesos de Reclutamiento y Selección de Defensores Públicos Período 2014 - 2015**

  									
Identificación del concurso	Año	Fecha Inicio Vigencia	Cantidad de inscripciones	Cantidad de candidatos con requisitos mínimos	Cantidad de exámenes técnicos efectuados	Cantidad de candidatos que aprueban examen técnico	Cantidad de candidatos que realizan la práctica dirigida	Cantidad de candidatos que aprueban la práctica dirigida	Fecha de finalización de lista de elegibles
1-2014	2014	01-01-2014	185	45	51	42	42	42	21-07-14
2-2014	2014	01-06-2014	110	42	42	27	27	27	05-12-14
1-2015	2015	01-01-2015	193	47	64	32	32	32	03-07-15

## 6.12 Anexo 12: Modelo de Benziger

El modelo de Benziger nos proporciona una guía muy acertada para analizar el perfil competencial asignado a los Jueces, ya que el BTSA (Benziger Thinking Styles Assessment) es un test neurofisiológico que ha sido aplicado, validado y reconocido durante más de 20 años, como instrumento que permite a los individuos maximizar su efectividad.

Brinda información sobre los talentos naturales y desarrollo de competencias de las personas. En forma simple, la teoría de Benziger expresa las personalidades en términos de cuatro cuadrantes del cerebro:

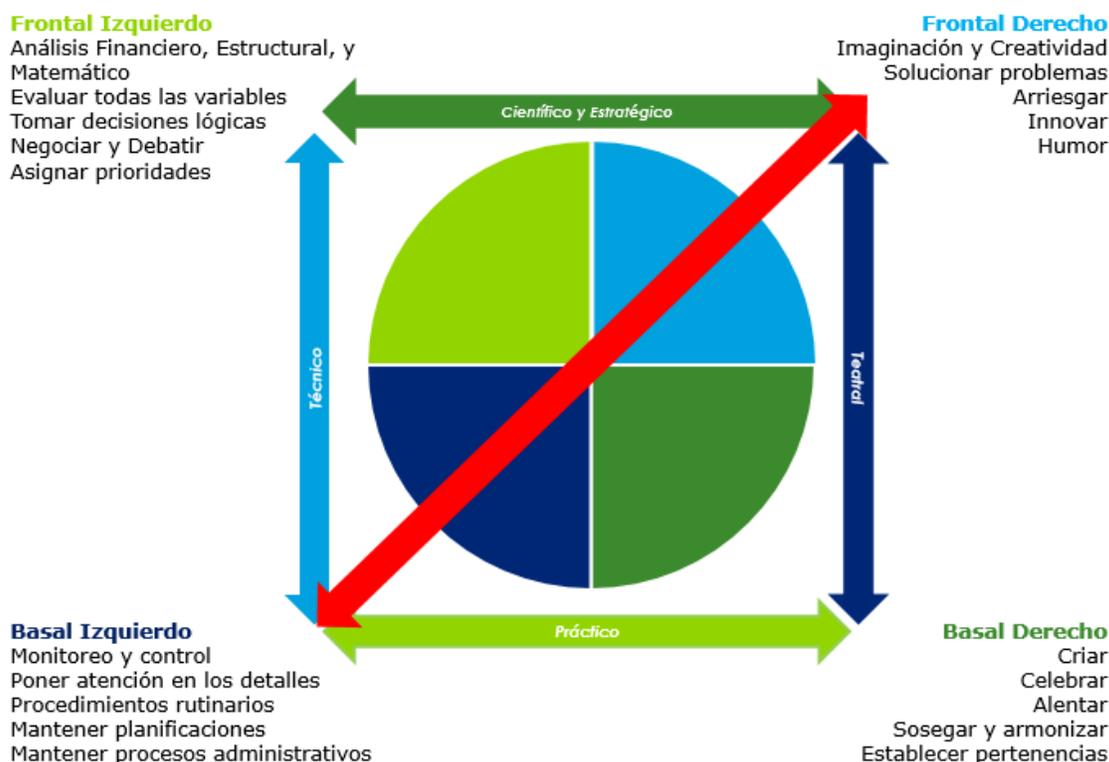
- Basal izquierdo, relacionado a procesamiento y rutina
- Basal derecho, relacionado a intuición y empatía

- Frontal izquierdo, relacionado a lógica y resultados
- Frontal derecho, relacionado a visión y creatividad.

En la siguiente figura, es posible observar con mayor detenimiento las habilidades establecidos para cada cuadrante:

**Figura 11**  
**Modelo Benziger**

## Análisis de las habilidades en los seres humanos



Los seres humanos nacemos con un modo preferente, que nos permite desarrollar habilidades propias de cada estilo de pensamiento. Adicionalmente, tenemos la habilidad de desarrollar otros modos auxiliares a lo largo de la vida (cuadrantes que están a la par del modo preferente) y naturalmente tendremos un modo más débil (cuadrante que es transversal al modo preferido). El BTSA aborda aspectos fisiológicos, no psicológicos, acerca de la forma de procesar la información de las personas, lo que permite visualizar las fortalezas y debilidades.

Si los talentos naturales de una persona no calzan con las destrezas que utiliza en su ambiente laboral, existen altas probabilidades de que sufra altos niveles de estrés, cansancio, ansiedad o depresión.

**Figura 12**  
**Análisis del perfil de los Jueces**

## Análisis de las habilidades en los seres humanos

