

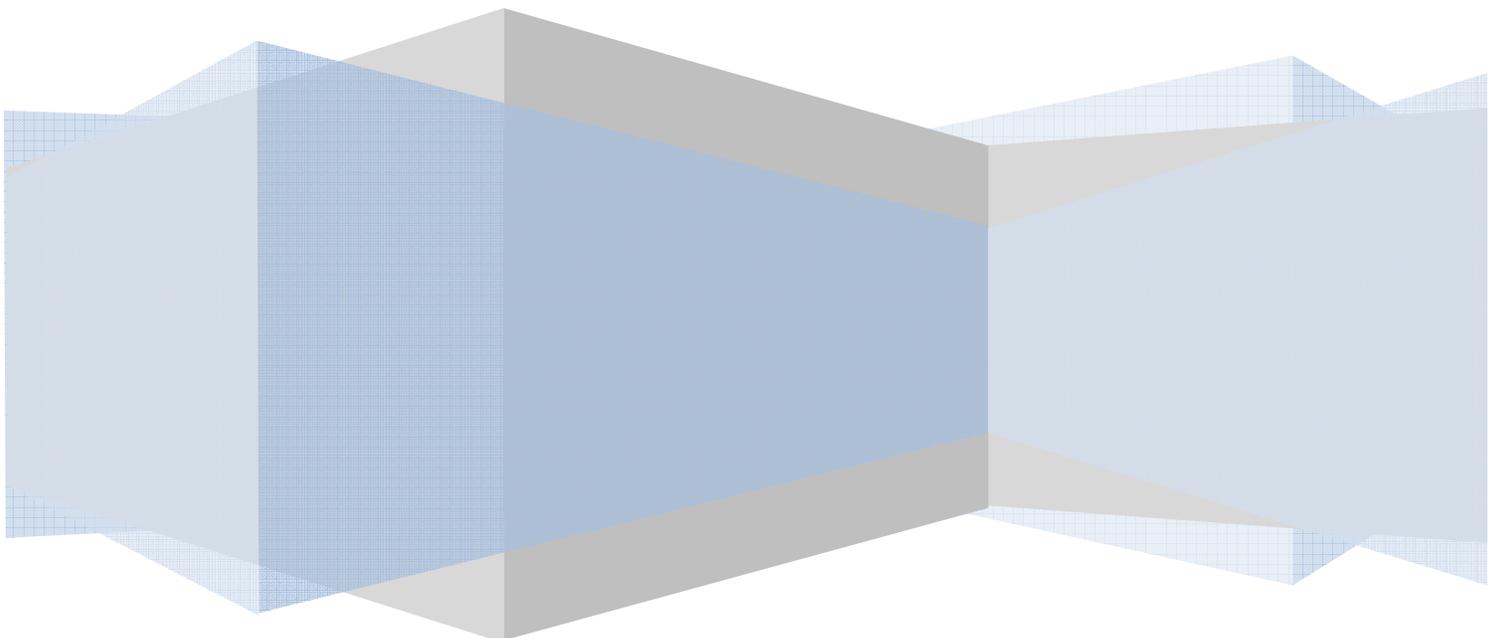
**Preguntas base del trabajo de investigación:**

**1.- ¿Cuáles son las competencias esperadas de un Máster en Derecho en el Poder Judicial?**

**2.- ¿Son éstas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el Poder Judicial?**

***ERIKA LEIVA DÍAZ, ULACIT***

***PUBLICACIÓN, 17 de Diciembre de 2010***



## Tabla de Contenidos

|                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| <b>OBJETIVOS .....</b>      | <b>3</b>          |
| <b>HIPOTESIS.....</b>       | <b>3</b>          |
| <b>INTRODUCCION.....</b>    | <b>3</b>          |
| <b>MARCO TEORICO.....</b>   | <b>4</b>          |
| <b>METODOLOGIA.....</b>     | <b>9</b>          |
| <b>GRAFICOS.....</b>        | <b>16</b>         |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>    | <b>20</b>         |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b> | <b>22</b>         |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>    | <b><u>244</u></b> |
| <b>ANEXO 1.....</b>         | <b>26</b>         |

## Objetivo General

Delimitar las principales competencias que deben tener los Máster en Derecho para optar por un puesto dentro del Poder Judicial en Costa Rica y cuáles son las principales diferencias en cuanto a sus homólogos en otros países, al menos en dos de ellos.

## Objetivos específicos

- Precisar si los profesionales en derecho contratados actualmente dentro del Poder Judicial de Costa Rica satisfacen las competencias necesarias, según el punto de vista de empleadores, jefaturas y abogados externos o litigantes.
- Puntualizar las principales faltas en cuanto a competencias se trata dentro de los profesionales en derecho del Poder Judicial en la actualidad.
- Evaluar que tan necesario es que un profesional en derecho contratado dentro del Poder Judicial cuente con una Maestría o la curse en el tiempo de su función.

## Hipótesis

Es importante que un(a) juez(a) en ejercicio de sus funciones o que se esté postulando para ello, conozca de acerca del manejo de una empresa, primordialmente, si él o ella asumen el cargo de coordinación dentro del Despacho o trabaja en el ámbito administrativo, civil o comercial.

## Introducción

La presente investigación se ha elaborado como una propuesta para conocer el proceso de selección de los candidatos que integrarán la lista de elegibles en la Judicatura del Poder Judicial, ello con el objetivo de optar por un puesto como profesional en Derecho en cualquiera de las categorías, a saber: 1 (Asistentes, Jueces de Menor Cuantía o Contravencionales, Jueces de trámite, etc); 2 (Iletrados de las Salas, Jueces de Ejecución de la Pena, etc); 3 (Jueces de Mayor Cuantía o especializados); 4 (Jueces de Tribunales Superiores) o 5 (Magistrados). También hay otras dependencias como el Ministerio Público que elige por medio de concursos a sus profesionales en derecho (Fiscales) y la Defensa Pública que elabora concursos para elegir a sus Defensores. Tenemos también otros puestos para profesionales en derecho, tales como Inspectores Judiciales, Jueces Conciliadores, Concursales, prosecutors, de sentencia, coordinadores, etc. Obviamente, enfocado a conocer las competencias o el perfil deseado para este tipo de profesional y con ello llegar al punto medular de mi investigación, el cual es, determinar si existe mercado o auge para

profesionales en derecho, especializados en derecho Empresarial dentro de esta institución, visto desde la perspectiva de los reclutadores y altos jefes, encargados de reclutar a lo interno y externo de cada despacho.

Desde hace muchos años, la selección y reclutamiento de los profesionales en derecho del Poder Judicial se realiza por medio de la Sección Administrativa de Carrera Judicial, mayormente. Esta sección que en otrora se llamó Unidad Interdisciplinaria, pertenece a la sección de gestión humana o de personal del Poder Judicial. Esta sección por medio de distintos tipos de profesionales, se encargan de elaborar los perfiles de los puestos profesional para los abogados que se postulan y con base en ellos se hace el proceso de concursos públicos para seleccionar y reclutar. Este manual descriptivo de clases de puestos se encuentra a disposición de cualquier persona en internet (<http://www.poder-judicial.go.cr/personal/iconos.htm>) o directamente en el departamento en mención en el cuarto piso del edificio del OIJ en San José Centro, primer circuito judicial.

Es curioso porque antes de aplicar las encuestas, en una pequeña entrevista aplicada a algunos personeros de la Sección de Carrera Judicial, principalmente el Lic. Leonardo Guillén, me indicaron que no se basan en competencias, que no creen que esa sea una buena metodología para elaborar perfiles de ningún tipo. No obstante, en contraposición a ello, ante muchas críticas y problemáticas que se han venido viviendo con los profesionales en derecho que se desempeñan dentro de la Judicatura (Jueces y Juezas), la Escuela Judicial inició toda una política vanguardista de preparación de los nuevos postulantes a la Judicatura, de manera que ellos y ellas se preparen académicamente así como en valores, etc, antes de iniciar a laborar profesionalmente, por el nivel de responsabilidad que un puesto como estos conlleva. Es así como nace el FIAJ (Programa de Formación Inicial para jueces y juezas), tiene entre otros, la finalidad de valorar la misión del juez y la jueza dentro de un estado democrático de derecho. Ello conduce a considerar cuáles son los conocimientos, características, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, tanto personales como profesionales, que deben reunir esos profesionales, que les permite cumplir adecuadamente su función. Sin lugar a dudas, en adelante los perfiles se basarán en competencias según lo he descrito antes, pues, en base a eso es que el FIAJ trabaja para formar a las futuras generaciones de profesionales en Derecho dentro de la Judicatura. (<http://www.poder-judicial.go.cr/personal/iconos.htm>).

## Marco teórico

**Definición de un profesional en derecho:** En nuestro país y el mundo a los profesionales en derecho se les llama Abogados(as). En cuanto a Costa Rica, debemos decir que para ejercer dicha profesión es necesario incorporarse a un Colegio Profesional tal como lo es el de Abogados(as) de Costa Rica y según lo dispuesto en el Código de deberes jurídicos, morales y éticos del profesional en Derecho, entre

otras cosas el Abogado(a) debe: procurar situar sus relaciones profesionales y personales en un marco de seriedad, justicia, amabilidad, honorabilidad, tolerancia, comprensión, cortesía y discreción. // Defender las libertades civiles y políticas que aseguren el respeto de la dignidad humana y el bienestar general, y reprochar toda acción que atente contra estos principios, de conformidad con las disposiciones legales vigentes. // Quienes ejercen la profesión del derecho han de actualizar y profundizar sus conocimientos jurídicos constantemente. (Artículos 7, 8 y 12).- Véase: ([www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml).)

**Funciones de los(as) profesionales en derecho dentro del Poder Judicial, sobre todo en el campo de la Judicatura:** Como antes lo mencioné, en el aparte de la introducción, un profesional en derecho dentro del poder judicial tiene muchas posibilidades, pues, es amplia la lista de puestos vinculados a este especialidad tanto en lo atinente a la Judicatura como fuera de ella, tal es el caso del Ministerio Público y la Defensa Pública. En la página del Poder Judicial, específicamente en la siguiente dirección (<http://www.poder-judicial.go.cr/personal/iconos.htm>), podemos encontrar los manuales descriptivos generales de puestos, entre otros algunos de los puestos en los que un profesional en Derecho podría postularse son: Fiscal con sus clasificaciones (General, Auxiliar, etc); Defensor Público; Abogado Asistente 1, 2 y 3; Juez(a) 1, 2, 3, 4 y 5, dentro de ellos se encuentran algunas denominaciones tales como: Juez(a) Conciliador(a); Juez(a) Concursal; Juez(a) Tramitador(a); Juez(a) Decisor(a); Juez(a) Prosecutor(a); Juez(a) de Sentencia, Juez(a) Ejecutor de la Sentencia; Juez(a) de Tribunal de Casación; Juez(a) de Ejecución de la pena; Juez(a) de Tribunal Superior; Magistrados, etc, etc, etc. Dichos manuales son generales y específicos para cada puesto, generales en cuanto al tipo de profesional que se postula (abogados/as) y específicos en cuanto a los requerimientos profesio-técnicos que cada puesto conlleva.

**Definición de un Máster en Derecho Empresarial:** Según la oferta de carreras y descripción de cada una de ellas, de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología –ULACIT-, el Perfil Ocupacional para esta especialidad es el siguiente: El profesional con el grado de Máster en Derecho Empresarial de ULACIT, podrá desempeñarse, entre otros, como abogado en los siguientes ámbitos:

- Abogado en despachos legales que ofrecen asesoría y dirección legal en el campo general del derecho y especialmente en materias relacionadas con el sector empresarial;
- Abogado en centros de negociación, mediación y conciliación privados o sin fines de lucro.
- Consultor particular para personas que requieren asesoría o representación legal.
- Abogado en instituciones gubernamentales relacionadas con la administración de justicia.
- Asesor jurídico para grupos empresariales o del ordenamiento jurídico.
- Diseñador y ejecutor de estrategias para propiciar la toma de decisiones por parte de sus clientes, que permitan acuerdos viables y lícitos.
- Negociador, mediador o conciliador en los casos que estime pertinentes y que cuenten con la aprobación de los interesados.
- Desempeñarse en funciones jurisdiccionales y de índole administrativa.

- Profesor universitario e investigador en el área del derecho empresarial. (<http://www.ulacit.ac.cr/carreras.php?id=93&tab=40>)

**Definición de los tipos de competencias esperados para los Máster en Derecho en Costa Rica:** Según la página ([www.empleo.com](http://www.empleo.com)), las empresas vinculadas al área legal que contratan o necesitan abogados, buscan:

Buscamos abogados profesionales emprendedores, con iniciativa, destrezas de servicio al cliente y deseos de desarrollar una amplia experiencia en el área de servicios legales. El profesional BLP se caracteriza por demostrar integridad y ética en su trabajo, trabajar en equipo y tener capacidad para enfrentarse a los cambios constantes que vivimos.  
Para trabajar en nuestra oficina en San José.  
Ofrecemos:  
Desarrollo de plan de carrera  
Un enfoque dinámico, retador, moderno y estimulante al ejercicio de la profesión  
Excelente ambiente laboral  
Plan de compensación competitivo

#### Requisitos

- \* Abogados incorporados al Colegio profesional respectivo.
- \* Bilingüe (español - inglés)
- \* Al menos cinco años de experiencia en alguna de las siguientes áreas de práctica:  
Derecho Corporativo,  
Comercial & Transaccional  
Derecho Penal  
Derecho Inmobiliario  
(transaccional, propiedad en condominio)

Los requieren Licenciados o Máster en Derecho con especialidad en los campos mencionados en la parte de requisitos antes incorporada.

### Competencias laborales

La competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguren la calidad en el logro de los resultados. Esta competencia se relaciona con la [inteligencia corporal-cinestésica](#) e incluye competencias básicas y ciudadanas, además de competencias técnicas y organizacionales. Las competencias técnicas son aquellas que implican capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas, así como la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías. Las competencias organizacionales implican gestionar recursos e

información así como habilidades y actitudes para la prestación de un servicio. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_\(aprendizaje\)#Competencias\\_laborales](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(aprendizaje)#Competencias_laborales))

Con base en el perfil profesional así determinado, se elaboran los contenidos formativos estableciendo los conocimientos profesionales teóricos y prácticos requeridos para un desempeño competente de las unidades. Para hacerlo se toma como base de análisis a la unidad de competencia y se responden las siguientes preguntas:

¿Qué tiene que **saber** el trabajador para establecer los conocimientos teóricos?

¿Qué tiene que **saber hacer** el trabajador para obtener los conocimientos prácticos?

¿Cómo tiene que **saber estar y actuar** el trabajador para precisar las actitudes y comportamientos requeridos?

Posteriormente se estructuran los contenidos formativos en módulos profesionales. En general, se crea una correspondencia entre módulo y unidad de competencia tal, que a una unidad pueden corresponder uno o más módulos profesionales.

Algunas definiciones de competencia laboral típicamente basadas en el comportamiento y el mejor desempeño son:

- Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos, las destrezas, las habilidades y los comportamientos estimulantes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.
- Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.
- Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

- Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.
- Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización.
- Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles, así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados.
- Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave del negocio.

(<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxvi.htm>)

### **Competencias esperadas de un Máster en derecho dentro del Poder Judicial y más relevantemente en la judicatura (Costa Rica)**

- **Competencias genéricas:**

La mayoría de las respuestas por parte de las personas encuestadas y entrevistadas como parte de la validación de este trabajo de investigación indican que entre las competencias genéricas más importantes, en su orden de mayor a menor importancia, se esperan: 1.- Capacidad para la toma de decisiones, 2.- Capacidad para trabajar en equipo, 3.- Capacidad de aprender y actualizarse, 4.- capacidad de comunicación oral y escrita, 5.- Conocimiento sobre el área de estudio y profesión al igual que habilidad en el uso de tecnologías de la información así como habilidades interpersonales, 6.- Capacidad de analizar y sintetizar, 7.- Capacidad creativa y por último, 8.- Habilidad para trabajar en forma autónoma.

- **Competencias específicas:**

Igual que con las competencias genéricas, los entrevistados y encuestados consideran que las competencias específicas más importantes, en su orden de

mayor a menor importancia, que se esperan, son: 1.- Aplicar principios básicos como por ejemplo: transparencia, imparcialidad e independencia judicial así como Tener un compromiso claro con la ética y con la responsabilidad social de un abogado y actuar consecuentemente. 2.- Ser justo y equitativo en todos los casos en los que intervenga. 3.- Capacidad de argumentación y razonamiento jurídico. 4.- tener un compromiso firme con los derechos humanos. 5.- Conocimiento, interpretación y aplicación de los principios generales del derecho. 6.- Capacidad de redacción y expresión oral con un lenguaje fluído y técnico. Uso de términos jurídicos precisos y claros. Y por último, Conocer, interpretar y aplicar el derecho comparado al igual que capacidad de utilizar la tecnología necesaria para buscar la información relevante para el desempeño y la actualización profesional.

- **Otras habilidades y destrezas, así como características humanísticas:**

Según las características, descritas en los manuales de puestos del Poder Judicial, además de competencias genéricas y específicas para cada puesto, en general, es importante que los postulantes posean las siguientes características personales: Asertivo, accesible, equilibrado, prudente, ecuánime, que posea capacidad para escuchar y facilidad de comunicación, habilidad para liderar grupos de personas, capacidad para controlar sus impulsos y formas de expresión corporal, ser ordenado, con autoridad, autonomía y don de mando, con capacidad para interpretar, sintetizar y de concentración, capacidad para resolver situaciones conflictivas, capacidad para administrar el tiempo, ser extrovertido, con solidez de criterio, madurez profesional, intelectual y personal, trabajar en equipo y bajo presión y tener habilidad en el manejo de las herramientas informáticas de uso institucional.

## Metodología

1. Introspección
2. Revisión y exploración de fuentes doctrinales o manuales de puestos (bibliografía) en la red de intranet del Poder Judicial y en internet, atinente a documentos relevantes, relacionados con el tema de competencias, tales como publicaciones de la OIT (con la ayuda de estas publicaciones y del FIAJ seleccioné las competencias que forman parte de mi encuesta), así como otras

páginas Web acerca definición de términos –Wikipedia-, de reclutamiento de personal, tales como: El empleo.com; sección de recursos humanos del Poder Judicial de Costa Rica, Escuela judicial del Poder Judicial de Costa Rica, Ulacit.ac.cr.

3. Entrevistas a colegas y encargados de reclutar personal en el Poder Judicial, en sus distintas dependencias.
4. Encuesta a reclutadores, jefes de Departamentos, Miembros del Consejo Superior, Magistrados, Funcionarios de la Presidencia de la Corte, Sección Administrativa de la Carrera Judicial (Judicatura), Sección de Reclutamiento y Selección de Personal, Escuela Judicial, Jefes de Despachos (Jueces Coordinadores y encargados del reclutamiento de personal interino a lo interno de cada despacho), Gerentes de Cooperativas y Asociaciones del Poder Judicial, Abogados Litigantes y Empresarios, finalmente entrevisté a un juez nuevo recién salido del programa del FIAJ y a un estudiante de derecho avanzado, para escudriñar acerca del perfil idóneo de un Máster en Derecho, las competencias deseadas para un profesional de este tipo dentro de la institución y si los profesionales que ya están laborando, cumplen con todas las competencias deseadas.
5. Análisis de los resultados de las entrevista, así como de las encuestas.
6. Arrojar conclusiones y recomendaciones acerca del tema y del resultado de la investigación.

## Introspección

Desde mi propia experiencia cualquier persona, en cualquier campo, al ingresar a trabajar debe de reunir al menos las siguientes competencias (habilidades) genéricas:

- Capacidad de aprender y de actualizarse
- Conocimientos sobre el área de estudios o profesión
- Capacidad de comunicación oral y escrita
- Capacidad creativa
- Capacidad de trabajo en equipo así como ser hábil para trabajar de manera autónoma
- Habilidades en el uso de tecnologías de la información
- Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
- Habilidades interpersonales

Al ingresar a trabajar en el año 1993, tenía casi todas las capacidades antes descritas y otras no mencionadas, pero, algunas de ellas eran apenas un conato de habilidad, debía pulir más esas áreas o destrezas, por ejemplo: la comunicación oral y escrita, el conocimiento propiamente en cuanto a mi área de estudio, ya que no es lo mismo estudiar en la U que trabajar en alguna oficina e institución, de la teoría a la práctica hay un abismo enorme. También, la capacidad de trabajo en equipo entre otras. Lo importante es estar abiertos, aceptar nuestras debilidades y querer aprender y actualizarse, también la creatividad es sumamente importante y buenas relaciones interpersonales tanto con usuarios, como con compañeros y por supuesto con los jefes.

Con el paso del tiempo, la experiencia adquirida en el trabajo de campo y lo aprendido en la parte metodológica-teórica, todas esas competencias genéricas se van perfeccionando y se van desarrollando y evidenciando otras habilidades más específicas, pero, esto solo se adquiere con el paso del tiempo y la experiencia laboral, por lo cual, considero que al inicio me quedé cortísima con muchas de las competencias que un perfil de un profesional en derecho debe tener o al menos se espera que tenga. Del mismo modo considero que a todos nos ocurre cuando son contratados por primera vez.

Ahora bien, tuve un pequeño acercamiento con algunos de los personeros de alto rango en la institución en la cual trabajo, algunos encargados de preparar perfiles para reclutar y seleccionar personal y me hicieron llegar todo un esquema de los aspectos que ellos valoran y cuantifican al momento de su labor como reclutadores o como encargados de elaborar los perfiles para puestos profesionales dentro del Poder Judicial. En el caso de los profesionales en Derecho, entre los más importantes, al menos, para el caso de los abogados en diversas ramas que aplican para reclutarse en la Judicatura (como jueces y juezas de la República) están: Ser una persona comprometida con el autoaprendizaje, la autodisciplina y el desarrollo personal, poseer una adecuada comunicación, saber organizar los recursos de la institución –los cuales son siempre limitados- de manera que pueda cumplir con los objetivos trascendentales, la capacidad de trabajar en equipo sobre todo para los que vayan a ser jefes de oficina y muy importante ser un buen líder. También debe poseer otras competencias, tales como: Capacidad de abstracción, análisis y síntesis, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, capacidad de tomar decisiones,

habilidad para procesar y analizar información, buscar la justicia y la equidad en todas las situaciones en las que intervenga, ser capaz de razonar y argumentar jurídicamente, ser capaz de redactar textos y expresarse oralmente con un lenguaje fluido y técnico, usando términos jurídicos precisos y claros.

En el transcurso del trabajo de investigación, por supuesto que ampliaré con más insumos esta introducción, además ahondaré en la parte doctrinal y de esquemas o perfiles de reclutamiento dentro de la institución para la cual laboro, sino que también seguiré con las entrevistas a las personas claves de la institución que puedan brindarme valiosos aportes para mi trabajo investigativo y aplicaré al menos las 50 encuestas acerca del tema principal para validar el trabajo de investigación que apenas inicio. Luego de analizar todo el material se emitirán las respectivas conclusiones y recomendaciones. Por supuesto, se incorporará un aparte al final de bibliografía como apoyo y también para validar la investigación o para respaldarla.

Para este primer aporte consulte en Google la página de la OIT y de ahí extraje dos artículos que me interesaron y me aportaron información de interés, ellos se ubican en la siguiente dirección: ([www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml)) y ([www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxvi.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxvi.htm).)

También consulté la página del Poder Judicial/Oficinas en línea/Escuela Judicial, ahí entré a Servicios y a Asesoría y Supervisión de Áreas de Capacitación: (<http://www.poder-judicial.go.cr/escuelajudicial>)

Finalmente, pude contar con los primeros aportes (modalidad de entrevista), vía telefónica y por medio de correo electrónico de la Contralora General de Servicios del Poder Judicial, Licda. Lena White Curling (Localizable al 2295-4940, correos: [lwhite@poder-judicial.go.cr](mailto:lwhite@poder-judicial.go.cr) y [whitelena@hotmail.com](mailto:whitelena@hotmail.com)). Francisco Arroyo Meléndez, Jefe del Departamento de gestión Humana del Poder Judicial (Localizable a los teléfonos 2295-3592 ó 2295-3593, correo: [farroyo@poder-judicial.go.cr](mailto:farroyo@poder-judicial.go.cr)), así como de la Licda. Katia Escalante Barboza. Gestora de capacitación del Programa de Formación General Básica de Juezas y Jueces de Costa Rica. Subprograma RAC. REDES INTERNACIONALES. Programa de Formación Inicial para aspirantes a la

judicatura (FIAJ). Escuela Judicial, Poder Judicial (Tel. 00506 22 67 15 27, correos: [kescabar@poder-judicial.go.cr](mailto:kescabar@poder-judicial.go.cr) y [escuelajudicialFIAJ@poder-judicial.go.cr](mailto:escuelajudicialFIAJ@poder-judicial.go.cr)).<sup>1</sup>

## Entrevistas:<sup>2</sup>

Básicamente, se le pregunto a algunos de los funcionarios de alto rango del Poder judicial, tales como: La contralora general de servicios, el presidente de la Corte Suprema de Justicia, el Jefe del departamento de personal (Gestión Humana), la Directora del programa de Formación Inicial de Jueces/as del Poder Judicial (FIAJ), un psicólogo encargado del proceso de selección y reclutamiento de la Unidad Administrativa de la Carrera Judicial (Judicatura) y uno de los jefes del Departamento de Selección y reclutamiento de personal, lo siguiente: **1.-** Desde su propia experiencia y puesto profesional dentro de nuestra institución, cuáles serían las competencias idóneas de un profesional en Derecho que labore y pretenda laborar para el Poder Judicial y (por su experiencia en el campo cada día), si considera que estas competencias están siendo verdaderamente cubiertas por el personal que se está reclutando.

Específicamente para los entrevistados del área de reclutamiento, además, les pregunté: **2.-** Viéndolo desde un punto de vista de una persona que recluta a los profesionales en Derecho del PJ, que competencias buscaría en ellos, de una manera simple, no es necesario que la respuesta sea muy técnica, puede ser un criterio personal por su experiencia y si los profesionales que tenemos, los que ya estamos reclutados, cumplimos (mucho, poco o nada) con las competencias que usted mencione en la respuesta a la primera parte de la pregunta.

Finalmente, a todos les pregunté, **3.-** Si el género era un tema importante al momento de la escogencia del personal, si el ser hombre o mujer incidía en algo en su decisión al momento de escoger al profesional que ocupará un puesto "X".

Como ya lo mencioné, fuera de las entrevistas, se aplicó una encuesta para validar la investigación, la cual se adjunta a continuación.

---

<sup>1</sup> **(Comunicación iniciada el 25/10/2010 y hasta 27/10/2010).-**

<sup>2</sup> **(Comunicación iniciada el 26/10/2010 y hasta 30/10/2010).-**

La muestra o nicho a entrevistar se basó en Jefes (altos puestos de Jefatura del Poder Judicial), los cuales tienen una incidencia directa en la decisión o escogencia del personal profesional del Poder Judicial), ellos son en su orden: Presidencia de la Corte Suprema de Justicia, Miembros del Consejo Superior, Magistrados, Consejo de la Judicatura dentro de los que están el Jefe del Departamento de personal y el Director de la Escuela Judicial, entre otros. También otros funcionarios del Departamento de Selección y Reclutamiento, Funcionarios de la Sección Administrativa de carrera judicial, Funcionarios de Selección y reclutamiento de personal, funcionarios de la Escuela Judicial, Jueces/as coordinadores de Despachos, todos ellos analizando desde adentro la selección del personal profesional en derecho del Poder Judicial, Directores o Presidentes, Miembros de Asociaciones de Jueces y Empleados Judiciales así como de comisiones especiales dentro del Poder Judicial (tal como la de relaciones laborales), los cuales son también abogados y/o jueces/as.

Por otra parte, para tener una óptica desde lo externo entrevisté a algunos abogados, empresarios y gerentes de las cooperativas del Poder Judicial, los cuales tienen casos planteados en el Poder Judicial, sobre todo en materia contencioso administrativas o comerciales, para que ellos externaran su punto de vista acerca de las competencias que pueden percibir tenemos o no los jueces/as de este país.

Cerrando, con mucho orgullo, gracias a la ayuda de uno de los jueces entrevistados el cual es Juez Superior de Familia, Capacitador de la escuela judicial y coordinador de Despacho, conté con la colaboración de un grupo de jueces/as a nivel de Iberoamérica que enriquecieron y ampliaron mucho la perspectiva de mi investigación, a saber son:

**Perú:** Hilda Huerta Ríos

**El Salvador:** Geraldine Figueroa

**Nicaragua:** Belda Cárcamo Sánchez

**España (Málaga):** José Luis Utrera Gutiérrez

Contacté a diez colegas más, de estos mismos países así como de Guatemala, Chile, Cuba y Venezuela no obstante por falta de tiempo, no pudieron colaborar, lastimosamente.

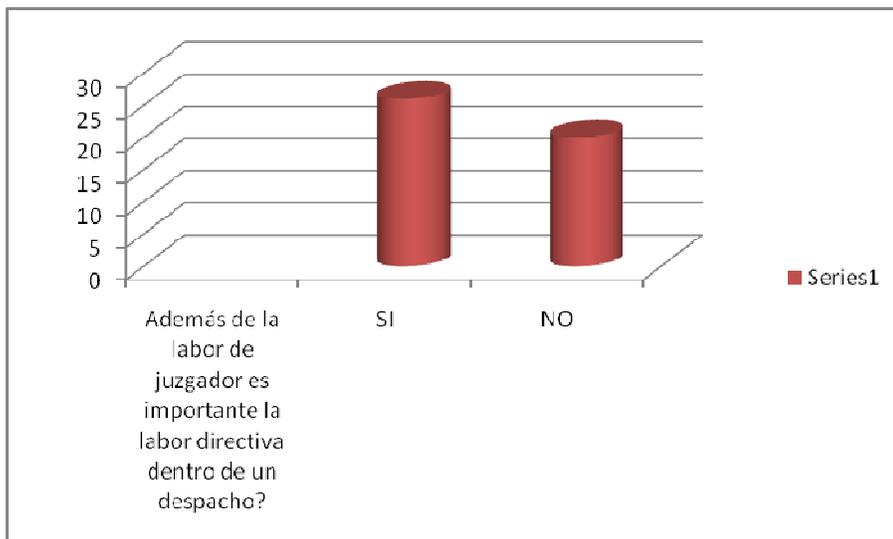
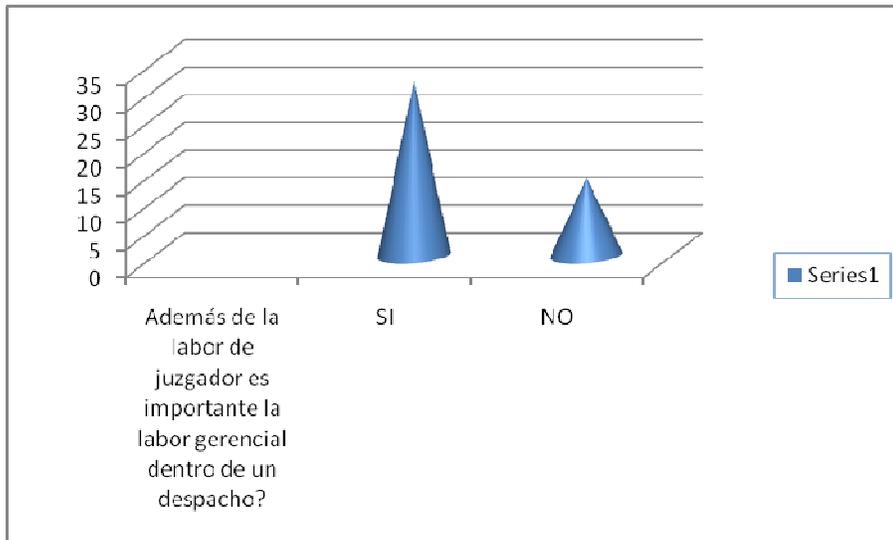
### **Resultados de la encuesta:**

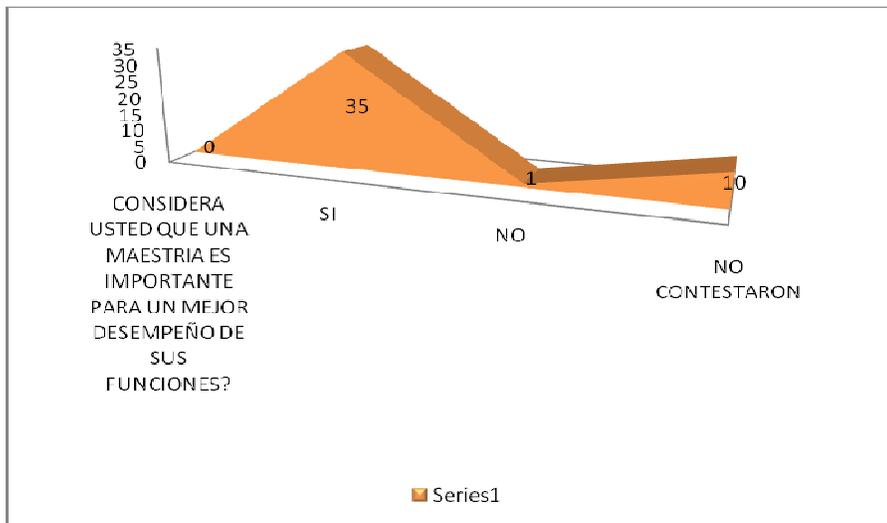
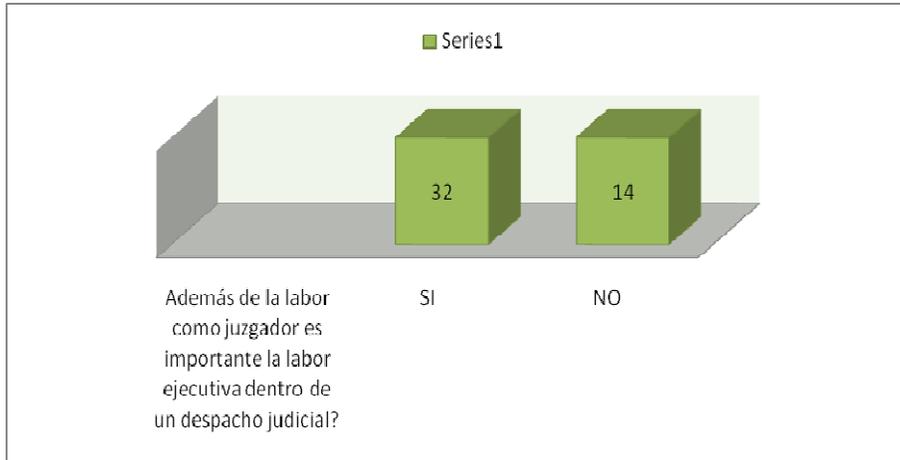
Para ilustrar los resultados de las encuestas adjuntaré los gráficos que elaboré luego de la tabulación, unos de ellos serán utilizados en el póster.

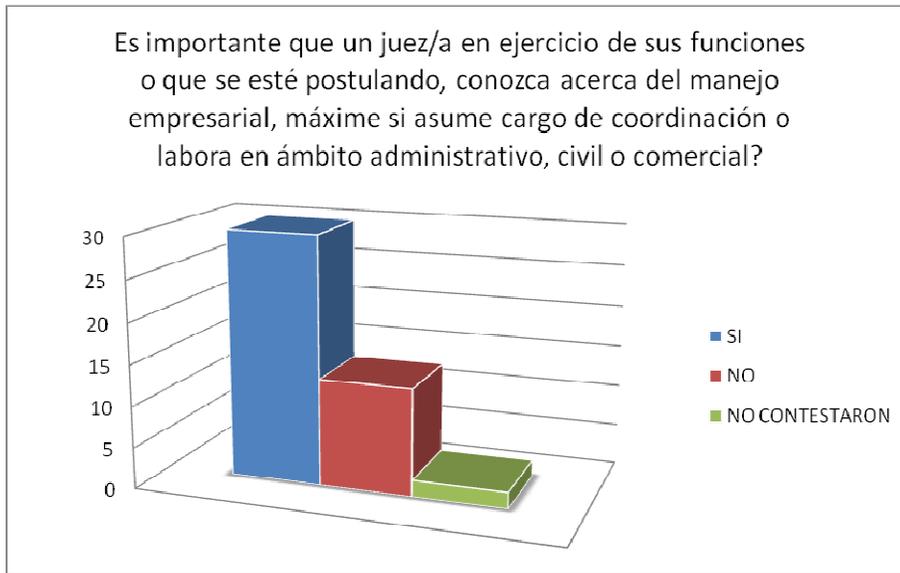
Para su comprensión, debo recordar que las encuestas hechas fueron cincuenta en total y algunos de los gráficos los divido en dos, una pregunta con su gráfico para los encuestados nacionales y otra con la misma pregunta, pero, con los cuatro encuestados internacionales, lo cual, nos permite ver las diferencias en criterios según sea el país o el profesional de uno u otro país.

También es importante mencionar que no todas las preguntas las traduje en gráficos, sino solo las que consideré que arrojan datos importantes para la investigación. En cada gráfico va inserta la pregunta correspondiente dentro de la encuesta.

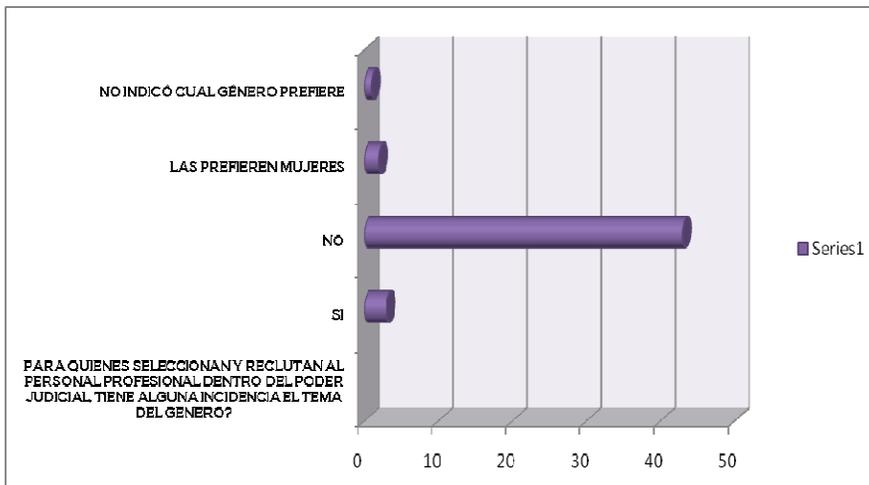
**Gráficos:**

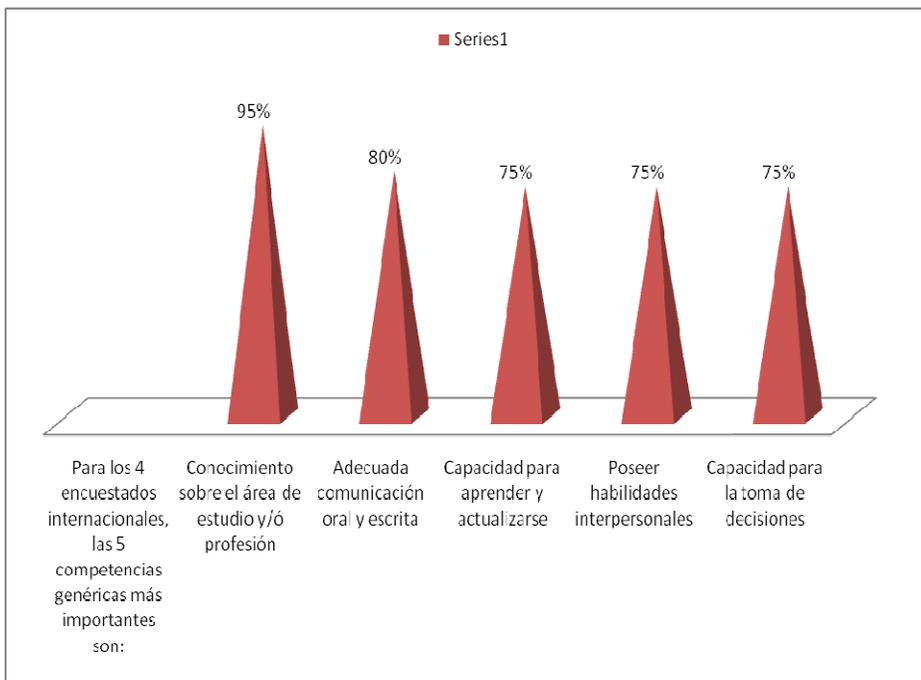
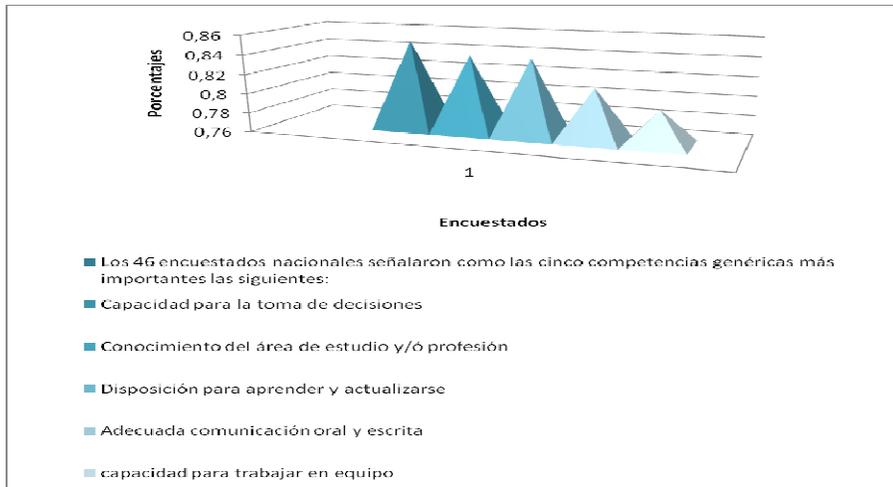






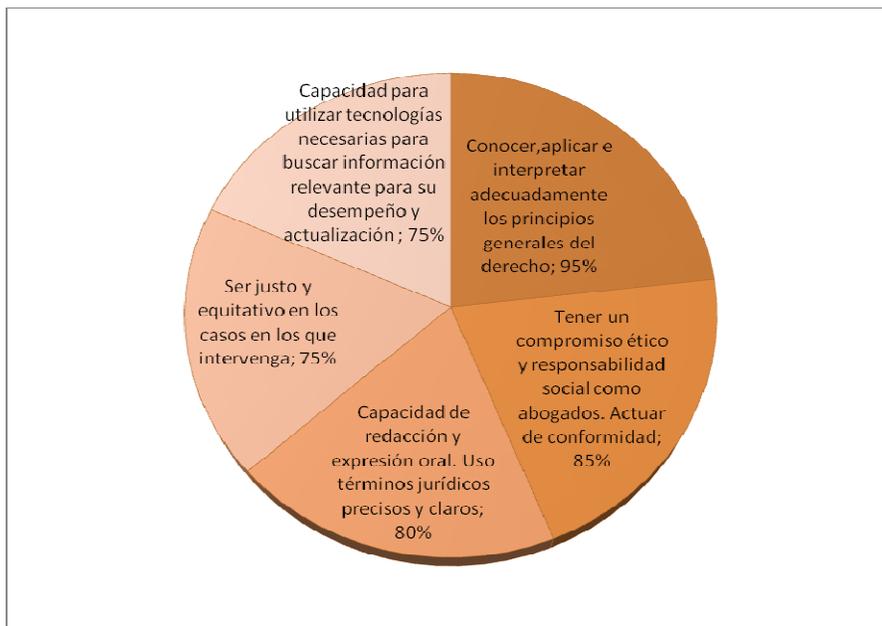
El gráfico anterior es súper importante, toda vez que con él se valida la hipótesis de mi trabajo de investigación.







Para los 4 encuestados internacionales, las 5 competencias específicas más importantes son:



### Conclusiones:

Hemos llegado al final de esta investigación, luego, de un arduo trabajo de campo y de búsqueda de información. Muy satisfecha, no solo por el aprendizaje en el campo, de las competencias, sino también, por la posibilidad que tuve de compartir con colegas y

compañeros/as de trabajo, así como jefes y otros profesionales tanto a nivel nacional como internacional que le han aportado mucho de su conocimiento a mi trabajo.

En cuanto al tema central de la investigación, según las redes sociales las competencias son muchísimas y muy variadas, además, lo son también muchas y variadas sus clasificaciones acorde con la institución o autor/a que las trate.

Para efectos prácticos de esta investigación, divido las competencias laborales en cuatro grandes grupos y dentro de esos cuatro grupos se mencionarán las principales carencias de los profesionales en derecho que ya laboran así como de los nuevos postulantes para los puestos profesionales en materia de derecho dentro del Poder Judicial de Costa, más una breve pincelada a nivel Iberoamericano, gracias al aporte de los jueces/as de Nicaragua, Perú, El Salvador y España que me colaboraron con la encuesta.

- ✚ En **competencias básicas ó genéricas**, intrínsecas al profesional propiamente, tenemos: Poca disposición al cambio. Falta de actualización. Baja capacidad de análisis. Falta de trazarse metas. Ausencia de liderazgo. Falta de creatividad. Falta de mística. Deslealtad. Malas técnicas de estudio. Baja inteligencia emocional. Poca flexibilidad. Muy cerrados, rígidos. Conformismo. Machoterismo. Falta de ética y de rendición de cuentas. Egoísmo. Muy autónomos, confundiendo ello con independencia judicial.
- ✚ Dentro de las **competencias** que tiene que ver con **relaciones públicas o ciudadanas**, podemos mencionar las siguientes: Malas relaciones humanas. Falta de compromiso y de visión política de la institución y hacia los usuarios. Falta de vocación para el servicio público. Falta de sensibilidad hacia usuarios, especialmente hacia poblaciones vulnerables. Abstracción de la realidad.
- ✚ Como competencias técnicas, mencionemos: Falta de conocimiento de su profesión o jurídico, así como de la legislación nacional y del derecho comparado. Dificultad para la expresión oral y escrita. Falta de preparación, de estudios superiores (Especialidades, Maestrías o Doctorados). Falta de saber utilizar herramientas tecnológicas con la finalidad de aplicarlas en sus labores diarias así como para actualizarse. Falta de entrenamiento previo a ocupar cargos profesionales, falta de experiencia para ejercer como profesional. Desconocimiento de fuentes de información en la red.

- ✚ Como **competencias organizacionales**, debemos mencionar: Falta de trabajo en equipo (individualismo). Mala comunicación y falta de empatía con subalternos y con los usuarios. Mal manejo de conflictos. Falta de perspectiva de género. Falta de ejecutividad, dinamismo laboral. Falta de roce con profesionales pares de mayor experiencia. Falta de compromiso para cumplir objetivos.

Según hemos podido observar en los gráficos, existen diferentes criterios por parte de los encuestados internacionales, las competencias de más relevancia que ellos señalan son distintas de las que señalan los nacionales, solamente coinciden en algunas de ellas, tales como: Conocer, aplicar e interpretar los principios generales del derecho, los nacionales consideraron en un 95% que es la competencia específica más importante y los internacionales en un 86%. En las carencias, la consideran tanto nacionales como extranjeros, ha quedado claro que existe un evidente desconocimiento de los principios generales del derecho y que existe problema a la hora de aplicarlo e interpretarlo, lo cual es sumamente preocupante, ya que, se supone que desde el egreso de las universidades se debería de dominar.

### Recomendaciones:

Si vemos al Poder Judicial como una gran empresa que brinda servicios múltiples a un millar de usuarios/as en todo el país, debemos señalar que a nivel Gerencial, los/as profesionales en derecho que laboran actualmente en el Poder Judicial, según la mayoría de los/as encuestados/as presentan los siguientes síntomas: Mal manejo de los recursos que proporciona la institución. No tienen liderazgo. No saben usar herramientas tecnológicas. No son buenos en relaciones humanas, por ende el servicio brindado es deficiente. Les falta conocimiento en el ámbito administrativo y lo que es peor, menosprecian esta parte. No saben ni les gusta trabajar en equipo. No tienen visión política ni institucional. No tienen una visión del manejo empresarial de cada una de las oficinas o despachos judiciales.

Además de ello, es importante poner especial atención en los temas que tienen que ver con preparación, capacitación, crecimiento como profesionales, pues, el conformismo reina y la especialización no es lo más buscado por la mayoría de los profesionales. Otro de los temas de sumo interés tiene que ver con las destrezas que los profesionales en derecho que laboran para el poder judicial tienen en

cuanto a redacción y ortografía, expresión oral y escrita, máxime hoy que la institución apoya fuertemente la tendencia de la oralidad y sabiendo que las resoluciones, interposición de recursos, declamaciones o oratorias en los juicios o audiencias es lo que más comúnmente realizan estos profesionales, se debería de apuntar firmemente hacia estas deficiencias, ya que las mismas resultan en dificultad para hacerse entender con los usuarios y deficiencias que acaban por perjudicar a los usuarios/as a la hora de defender sus derechos.

Otra de las políticas actuales y fuertes con las que la Institución se ha comprometido es con la de 0 papel, obviamente, ello solo puede lograrse a través de las redes sociales, internet, sistemas de cómputo, etc. Es por ello, que no es posible que los profesionales en derecho que laboran para esta institución no se encuentren actualizados en este ámbito, que no sepan ni muestren interés en el uso de la tecnología, misma que no solo simplifica el trabajo de todos, sino que nos permite explorar fuentes de información que generan aportes a nuestra labor diaria y además nos actualiza.

Si estuviéramos compitiendo por un puesto profesional en cualquier institución o empresa privada, vemos como se ilustra en el ejemplo de Elemplo.com que inserté en la parte del marco teórico, que las competencias son claras, definidas y que las exigencias en todos los campos o tipos de competencias son fuertes para un profesional de esta talla. No es entendible para nada que solo porque hasta hoy, a pesar de que con el FIAJ, esta visión está cambiando, no se recluta a los profesionales con base a competencias, tengamos que carecer de tantas y tan importantes destrezas, pues, esto genera o da como resultado algo que se puede resumir con dos palabras simples: Mal servicio y no es esto lo esperado para un profesional en derecho en un país con tan buena calidad de educación superior como lo es Costa Rica.

Considero que en el ámbito de visión, valores, destrezas relacionadas con tecnología, redacción y ortografía, expresión oral y escrita, preparación académica propia de un profesional en derecho, adquisición de conocimientos adecuados en el campo jurídico para iniciar a laborar en una institución o empresa de alto nivel y exigencias, las Universidades deberían de aportar más, ser mucho más cuidadosos del nivel educativo de sus estudiantes, de la preparación académica con la que ellos se gradúan.

Por otra parte, debe el profesional preocuparse por superarse, actualizarse, seguir adquiriendo conocimientos en diferentes ramas, seguir creciendo intelectualmente, adquirir un mayor sentido de responsabilidad y de sensibilidad, abrirse a los cambios, ser flexible, visualizar distintas maneras de realizar su labor con el fin de mejorar. Tener un alto sentido de responsabilidad y de compromiso con su trabajo, con sus sub-alternos/as y con sus usuarios/as, brindarles un servicio muy humano, aprender a trabajar en equipo y a delegar funciones en lugar de concentrar el poder.

Finalmente, y éste es el sentir de los encuestados nacionales tanto como de los internacionales, la institución que recluta profesionales -en este caso en el campo del derecho-, deben aportar recursos ó insumos necesarios para un trabajo ágil, digno, sin mayores cargas de las que un/a trabajador/a es capaz de soportar. No delegar funciones impropias de su puesto, para esto es bueno definir perfiles, pero, que éstos sean creados por especialistas en cada materia, para poder determinar asertivamente lo que cada profesional, según su rama o campo de estudio o conocimientos pueda y deba hacer. Preocuparse por ofrecer espacios físicos sanos para que el trabajo se realice en un ambiente propicio para un buen rendimiento. Ofrecer opciones de capacitación y crecimiento académico para los profesionales reclutados.

## Bibliografía

(s.f.). Recuperado el 27 de Octubre de 2010, de [www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml).

(s.f.). Recuperado el 29 de Octubre de 2010, de <http://www.poder-judicial.go.cr/personal/iconos.htm>.

(s.f.). Recuperado el 02 de Noviembre de 2010, de <http://www.ulacit.ac.cr/carreras.php?id=93&tab=40>.

(s.f.). Recuperado el 15 de Noviembre de 2010, de [www.elemplo.com](http://www.elemplo.com).

(s.f.). Recuperado el 15 de Noviembre de 2010, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_\(aprendizaje\)#Competencias\\_laborales](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(aprendizaje)#Competencias_laborales).

(s.f.). Recuperado el 02 de Diciembre de 2010, de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxvi.htm>.

(s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2010, de <http://www.poder-judicial.go.cr/escuelajudicial>.

(<http://www.poder-judicial.go.cr/personal/iconos.htm>) . (s.f.). Recuperado el 26 de Octubre de 2010

(<http://www.poder-judicial.go.cr/personal/iconos.htm>) . (s.f.). Recuperado el 26 de Octubre de 2010

(<http://www.poder-judicial.go.cr/personal/iconos.htm>) . (s.f.). Recuperado el 03 de Noviembre de 2010

## Anexo 1

### Encuesta:

Esta es una encuesta con fines didácticos, nos ayudará a determinar si dentro del Poder Judicial hay mercado para un Máster en Derecho Empresarial y en general, cuales competencias, conocimientos y destrezas se esperan en un Máster en Derecho dentro de esa institución. Su participación es voluntaria y anónima, en consecuencia, los datos que se obtengan de ella son absolutamente confidenciales. Si tiene alguna duda, por favor, comuníquese con **ERIKA LEIVA DIAZ** al teléfono **8320-8220** o al correo [eleivad@yahoo.com](mailto:eleivad@yahoo.com).

#### Preguntas generales:

1.- Marque con X en la casilla correspondiente a su sexo:

Femenino                       Masculino

2.- Indique su edad:

\_\_\_\_\_ .-

3.- Indique, por favor, su nivel de estudios:

\_\_\_\_\_ .-

4.- Por favor indique cual es su ocupación actual:

\_\_\_\_\_ .-

#### Preguntas específicas:

5.- ¿Desde su punto de vista, que **competencias genéricas** debe tener un profesional en Derecho para optar por un puesto dentro del Poder Judicial, sea, en la judicatura o en cualquier otro puesto? **Marque del uno al cinco, entendiendo como 5 la más importante y 1 la menos importante las competencias que a continuación se desglosan.**

| COMPETENCIAS GENÉRICAS                               | PUNTAJE |
|--|---------|
| Capacidad de aprender y actualizarse                 |         |
| Conocimiento sobre el área de estudio y profesión    |         |
| Capacidad de comunicación oral y escrita             |         |
| Capacidad creativa                                   |         |
| Habilidad para trabajar en forma autónoma            |         |
| Capacidad para trabajar en equipo                    |         |
| Habilidad en el uso de tecnologías de la información |         |
| Habilidades interpersonales                          |         |
| Capacidad para la toma de decisiones                 |         |
| Capacidad de analizar y sintetizar                   |         |

6.- ¿Desde su punto de vista, que **competencias específicas** debe tener un profesional en Derecho para optar por un puesto dentro del Poder Judicial, sea, en la judicatura o en cualquier otro puesto? **Marque del uno al cinco, entendiendo como 5 la más importante y 1 la menos importante las competencias que a continuación se desglosan.**

| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS  | PUNTAJE |
|---|---------|
| Conocimiento, interpretación y aplicación de los principios generales del derecho   |         |
| Conocer, interpretar y aplicar el derecho comparado   |         |
| Ser justo y equitativo en todos los casos en los que intervenga   |         |
| Tener un compromiso firme con los derechos humanos  |         |
| Tener un compromiso claro con la ética y con la responsabilidad social de un abogado y actuar consecuentemente                      |         |
| Capacidad de argumentación y razonamiento jurídico  |         |
| Capacidad de utilizar la tecnología necesaria para buscar la información relevante para el desempeño y la actualización profesional |         |
| Capacidad de redacción y expresión oral con un lenguaje fluido y técnico. Uso de términos jurídicos precisos y claros.              |         |
| Aplicar principios básicos como por ejemplo: transparencia, imparcialidad e independencia judicial                                  |         |

7.- ¿Considera usted que un juez debe de cumplir además de su labor como juzgador una labor gerencial?

Sí

No

8.- ¿Considera usted que un juez debe de cumplir además de su labor como juzgador una labor directiva?

Sí

No

9.- ¿Considera usted que un juez debe de cumplir además de su labor como juzgador una labor ejecutiva?

Sí

No

10.- Si usted ha cursado una maestría, ¿considera que ella ha sido importante para llevar a cabo sus labores?

Sí

No

11.- Mencione, al menos seis competencias, que usted considere como muy importantes para un profesional en derecho que se desempeñe dentro del Poder Judicial:

|     |
|-----|
| 1.- |
| 2.- |
| 3.- |
| 4.- |
| 5.- |
| 6.- |

12.- Mencione, al menos seis principales carencias que tienen los profesionales en derecho para desempeñar adecuadamente sus funciones, dentro del Poder Judicial:

|     |
|-----|
|     |
| 1.- |
| 2.- |
| 3.- |
| 4.- |
| 5.- |
| 6.- |

13.- Considera usted que es importante que un(a) juez(a) en ejercicio de sus funciones o que se esté postulando para ello, tenga conocimiento acerca del manejo de una empresa, primordialmente, si él o ella asumen el cargo de coordinación dentro del Despacho o trabaja en el ámbito administrativo, civil o comercial:

Sí  No

14.- Para usted, ¿tiene alguna incidencia si es hombre o mujer a la hora de tomar la decisión de contratar a un(a) profesional en derecho?

Sí  No

15.- Si su respuesta es sí, elija el género de su preferencia:

Hombre  Mujer

**Muchas gracias por su participación y por el tiempo invertido en contestar esta encuesta, si desea obtener los resultados de la misma así como el trabajo de investigación, favor indicarlo y con gusto se lo haré llegar al culminarlos. Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_**