



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y
GOBERNABILIDAD

Perfil de un juez de segundo nivel basado en habilidades gerenciales para
disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú, 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Mg. Tamariz Bejar, Eva Luz (ORCID: 0000-0002-6250-3426)

ASESOR:

Dr. Florián Plasencia, Roque Wilmar (ORCID: 0000-0002-3475-8325)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Reforma y modernización del Estado

TRUJILLO - PERÚ

2019

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Angélica y Leónidas, no sólo por ser mis referentes morales y éticos, sino, sobre todo, por ser ejemplo de amor incondicional; así mismo a Tony, Erick y Daniela por ser mi fuente inagotable de inspiración.

Eva Luz.

Agradecimiento

Expreso mi mayor agradecimiento al catedrático del curso, Dr. Roque Wilmar Florián Plasencia, por su inagotable paciencia, por haber guiado mis pasos en la investigación y por su admirable don de enseñar; así mismo, a los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, que con valentía y esperanza, contribuyeron a la realización del presente estudio.

La autora.

Página de jurado

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS	Código : Versión : 01 Fecha : 2018 Página : 1 de 3
--	--------------------------------------	---

Siendo las siete horas de la noche del domingo cuatro de agosto del año dos mil diecinueve, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada:

PERFIL DE UN JUEZ DE SEGUNDO NIVEL BASADO EN
HABILIDADES GERENCIALES PARA DISMINUIR FALTAS
DISCIPLINARIAS EN UN DISTRITO JUDICIAL DEL PERÚ, 2018

Presentado por la Maestra: **TAMARIZ BEJAR, EVA LUZ.**

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina:

APROBAR POR EXCELENCIA

Así también los miembros del Jurado suscriben la calificación de 18 como nota de la experiencia curricular de Desarrollo del trabajo de investigación.

En consecuencia, el graduando se encuentra en condiciones de ser calificado/a como (Apto/ no apto) APTO para recibir el grado académico de: **DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Ciudad, fecha: TRUJILLO 04 DE AGOSTO 2019

PRESIDENTE: Dr. Edwin Lopez Robles

Firma: 

SECRETARIO: Dr. Rolando Remigio Saenz Rodriguez

Firma: 

VOCAL: Dr. Roque Wilmar Florian Plasencia

Firma: 

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

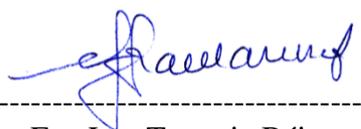
Declaratoria de autenticidad

Yo, Eva Luz Tamariz Béjar, egresada del programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N°33340472; declaro que la tesis titulada “Perfil de un juez del segundo nivel, basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú, 2018”, presentado en 120 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad; es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 04 de agosto del 2019.



Eva Luz Tamariz Béjar
DNI N°33340472

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCION	1
II. MÉTODO	14
2.1. Tipo y diseño de investigación	14
2.2. Operacionalización de variables	15
2.3. Población, muestra y muestreo	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad	18
2.5. Procedimiento	21
2.6. Métodos de análisis de datos	21
2.7. Aspectos éticos	21
III. RESULTADOS	23
IV. DISCUSIÓN	35
V. CONCLUSIONES	41
VI. RECOMENDACIONES	43
VII. PROPUESTA	46
REFERENCIAS	52
ANEXOS	60
Anexo 1: Matriz de consistencia del estudio	61
Anexo 2: Instrumento	62
Anexo 3: Matriz de validación de juicio de juicio de expertos	69
Constancias de validación del instrumento	

Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos	78
Anexo 5. Declaración sobre autorización de realización de estudio	80
Anexo 6. Base de datos del estudio	81
Anexo 7. Ley de la Carrera Judicial Ley N°29277	96
Anexo 8. Artículo científico	101
Anexo 9. Documento de similitud	110
Anexo 10. Acta de aprobación de originalidad de tesis	111
Anexo 11. Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV	112
Anexo 12. Formulario de autorización de la versión final del trabajo de investigación	113

RESUMEN

El estudio tuvo como punto de partida, la incidencia de las faltas disciplinarias de los jueces y la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales; las mismas que forman parte del elemento “conocimiento de la organización y manejo del despacho judicial” que forma parte del perfil del juez que prevé el artículo 2 numeral 4 de la Ley de la Carrera Judicial N°29277.

Por otra parte, en el marco de la investigación holística, constituye un estudio proyectivo. El diseño de investigación es descriptivo-explicativo, transaccional, de campo y propositivo. Tuvo como objetivo general, diseñar el perfil de un juez del segundo nivel de la carrera, basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias. La población de estudio estuvo conformada por la población censal, 43 jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú. Para el recojo de datos, se utilizó la técnica documental a partir del cual se analizaron las quejas, intervenciones oficiosas y sanciones disciplinarias impuestas; a la vez, se utilizó la técnica de la encuesta, mediante una escala valorativa, que midió el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales. Para el análisis de datos, se utilizó el análisis de contenido documental y se hizo uso de la estadística básica: Tablas de distribución de frecuencias, grafica de barras y lineales.

Entre los resultados se determinó que el 100% de los jueces registran quejas, de los cuales, el 81% registran quejas por negligencia, el 77% por retardo en el trámite de los procesos judiciales, el 51% tiene investigación por no presentar su declaración jurada de bienes y rentas, el 44% por incumplimiento de otros deberes, mientras que un 30% por incumplimiento del horario del trabajo. Así mismo del total de jueces, el 77% tiene un nivel medio de desarrollo de habilidades gerenciales, en tanto un 21% un nivel básico. El 74% de los jueces evaluados, necesita desarrollar habilidades gerenciales personales; el 42% habilidades gerenciales de grupo y, un 30% habilidades gerenciales interpersonales. Concluyendo que, las faltas disciplinarias en la que incurren los jueces, se encuentran coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales; por lo que, parte del perfil ideal de un juez del segundo nivel, debe estar conformado por el desarrollo de habilidades gerenciales personales, inter personales y de grupo.

Palabras clave: Juez del segundo nivel, faltas disciplinarias, habilidades gerenciales

ABSTRACT

The study had as its starting point, the incidence of disciplinary absences of judges and the need to develop managerial skills; the same that are part of the element "knowledge of the organization and management of the judicial office" that is part of the profile of the judge provided for in article 2 number 4 of the Law of Judicial Career No. 29277.

On the other hand, within the framework of holistic research, it constitutes a projective study. The research design is descriptive-explanatory, transactional, field and propositive. Its general objective was to design the profile of a judge of the second level of the career, based on managerial skills, to reduce disciplinary offenses. The study population was made up of the census population, 43 judges of the second level of a judicial district of Peru. For the collection of data, the documentary technique was used from which the complaints, informal interventions and disciplinary sanctions imposed were analyzed; At the same time, the survey technique was used, using a rating scale, which measured the level of development of managerial skills. For data analysis, documentary content analysis was used and basic statistics were used: Frequency distribution tables, bar graphs and linear.

Among the results, it was determined that 100% of the judges register complaints, of which 81% register complaints due to negligence, 77% for delays in the process of judicial proceedings, 51% have an investigation for not presenting their statement sworn property and income, 44% for breach of other duties, while 30% for breach of work schedule. Likewise of the total number of judges, 77% have an average level of management skills development, while 21% have a basic level. 74% of the judges evaluated need to develop personal management skills; 42% group management skills and 30% interpersonal management skills. Concluding that, the disciplinary offenses incurred by the judges are assisted by the need to develop managerial skills; Therefore, part of the ideal profile of a second level judge must be shaped by the development of personal, interpersonal and group management skills.

Key words: Second level judge, disciplinary offenses, managerial skills.

I. INTRODUCCIÓN

Dada la trascendencia y delicada naturaleza de la función de juzgar y decidir sobre la vida de los demás, así como controlar el poder, al juez se le exige una moral y conducta intachable, tanto en su vida pública como privada; cualificada, en comparación con otras profesiones, por ser una condición absolutamente necesaria e inescindible para cumplir su rol profesional. En ese contexto, la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM, 1990] en el D.S.005-90-PCM, considera como faltas disciplinarias el incumplimiento de los deberes, obligaciones y prohibiciones establecidas por norma expresa, sea por acción u omisión, de forma voluntaria o no, que se clasifican en leves, graves y muy graves, las mismas que se encuentran reguladas en la Ley de la Carrera Judicial Ley N°29277.

Gómez (2015) afirma que la imagen del juez es la de un protector de los derechos de las personas, para lo cual tiene el monopolio del uso de la fuerza, además del poder jurídico; por eso, resulta de vital importancia la confianza de los ciudadanos, quienes deben ver al juez como un ejemplo de virtud. Al respecto, Moni (2017) afirma que, para fortalecer la confianza de la gente, se debe garantizar la participación pública en los asuntos del Poder Judicial y que, la disciplina de los jueces es uno de los aspectos importantes en los que dicha participación es necesaria. Y es que se trata de un valor público respecto al cual Mintrom & Luetjens (2017) afirman que se han enfatizado tres aspectos de la gestión pública: Brindar servicios, lograr resultados sociales y mantener la confianza y la legitimidad; aspectos con los que guarda relación el desempeño de los jueces, quienes, como lo afirma Hays (2017), normalmente no adquieren capacidad o capacitación administrativa en la escuela de derecho.

En el desempeño de la función, los jueces incurren en faltas disciplinarias, según la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA, 2015), a nivel nacional, se recibieron 32,219 quejas, tanto contra magistrados como contra servidores judiciales; de estas quejas, se impuso a los jueces 416 amonestaciones, 259 multas, 55 propuestas de destitución y 44 suspensiones. En el caso del distrito judicial donde se realizó el estudio, según los registros de la Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura [ODECMA 2011-2018], a julio de 2018 se encontraron 191 procesos disciplinarios en trámite, se impusieron 102 amonestaciones, la mayor parte de ellas por retardo en el trámite de actuaciones judiciales; en los cinco últimos años de su existencia, el ex Consejo Nacional de la Magistratura,

destituyó a cinco magistrados, atribuyéndoles la falta muy grave de no motivar sus decisiones, de los cuales 4 fueron jueces del segundo nivel, promovidos provisionalmente.

Sobre la incidencia de faltas disciplinarias de los jueces, existen estudios dogmáticos y de análisis legislativo; no obstante, no se han encontrado estudios empíricos que busquen explicar las faltas disciplinarias, mucho menos, respecto de las causas o factores que lo condicionan. Dicho vacío motiva la presente investigación, partiendo del análisis de las faltas disciplinarias y sanciones impuestas a los jueces, pretendiendo demostrar que estas están coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales complementado con el concepto de inteligencia emocional, pues las quejas se sustentan en retardo, falta de empatía, desconfianza sobre la integridad de los jueces y hasta en maltrato al justiciable.

Tamariz (2015) devela, con entrevistas en profundidad, una mala percepción sobre la labor de los jueces por parte de los abogados y usuarios del sistema, así como líderes de opinión, pero que no quejan por temor a represalias en el ejercicio profesional o en su proceso; esta percepción no solo se da en el ámbito regional o nacional. Smith (2018) dice que juzgar es difícil y agotador, pero que ello no es una justificación para intimidar o para actuar con mezquindad, refiriéndose a la actitud de jueces extranjeros; de allí que es necesario que los jueces desarrollen habilidades gerenciales, complementado con el concepto de inteligencia emocional, para gestionar su despacho; más aún, cuando según la Ley de la Carrera Judicial, el perfil del juez peruano está constituido por una serie de competencias, entre ellas, conocimiento de la institución y manejo del despacho judicial (Congreso de la República, 2008).

Los jueces seguirán siendo quejados y seguirán incurriendo en faltas disciplinarias, incluso estas se incrementarán, debido a que están coadyuvadas por la necesidad de desarrollar habilidades gerenciales; por lo que existe la necesidad de desarrollar la competencia, conocimiento de la institución y manejo del despacho judicial que exige la Ley de la Carrera Judicial, con un perfil basado en habilidades gerenciales complementado con el concepto de inteligencia emocional; pues, como lo afirman Gulati & Posner (2015), no se sabe mucho sobre cómo los jueces administran su personal ni se ha escrito sobre las técnicas de administración de personal empleadas en el ámbito de la administración de justicia, siendo necesario llenar ese vacío. Si bien es cierto que la tendencia es que el juez solo juzgue, ya que, como lo afirma Roussey & Soubeyran (2018), la tarea jurisdiccional puede ser proporcionada solo por un juez, mientras que la tarea administrativa puede ser proporcionada

por el Estado; el juez no es un ser aislado, se relaciona con su personal, con otras autoridades, con los usuarios del servicio, proyecta su propia carrera; por lo que necesita desarrollar habilidades gerenciales para cumplir sus funciones de forma óptima y no incurrir en faltas disciplinarias.

Asimismo, desde el punto de vista institucional, Arellano y Cabrero (2005) expresan su percepción que la nueva Gerencia Pública viene instituyendo una teoría de las organizaciones que no le brinda una suficiente importancia a la discusión a la temática de la justicia; no obstante, como afirma Skorková (2016), a nivel mundial, todos los sistemas de la administración pública, vienen implementado la gestión de recursos humanos en base a competencias de gerencia holística, especialmente en el ámbito judicial, posición que se suscribe, afirmando que, los jueces deben ser incluidos, pues para adoptar decisiones independientes, requiere una serie de competencias gerenciales.

Como parte del proceso de investigación, se exploraron antecedentes sobre la variable de estudio, no hallando investigaciones empíricas que se hayan ocupado del estudio de las faltas disciplinarias de los jueces del segundo nivel, coadyuvados por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales; tampoco se hallaron estudios propositivos que hayan desarrollado la competencia, conocimiento de la institución y manejo del despacho judicial, previsto de manera general en la Ley de la Carrera Judicial como parte del perfil de un juez del segundo nivel; mucho menos, que se haya elaborado a partir de la identificación de necesidades de cambio en el desarrollo de habilidades gerenciales a consecuencia de sus conductas disfuncionales. Sin embargo, existen estudios de carácter dogmático y de análisis normativo, así como relacionados a las habilidades gerenciales en el sector público que apoyan la presente investigación.

Así, Díaz (2018), en su artículo científico “Aspectos susceptibles de cambios en la gerencia judicial desde la concepción del Juez”, realizó un estudio en el ámbito judicial que se apoyó en los lineamientos de la gerencia y la gestión del conocimiento, abordando desde la visión del Juez, su actuación en una realidad que comprende condiciones organizacionales, administrativas e incluso de la vida social; lo que reclama que, entre otras capacidades, como la jurídica, psicológica y ética, el juez, desarrolle habilidades gerenciales como parte de su perfil profesional. A su vez, Cruchaga (2017) en su artículo científico “El ejercicio de la atribución disciplinaria por el Concejo General del Poder Judicial”, estudia las faltas disciplinarias de los jueces en España, conductas que se evalúan en función de criterios de

eficiencia y aspectos burocrático-administrativos y concluye que las faltas más comunes son por desatención y retrasos (54%), seguida por faltas de respeto (16%), abandono y ausencias (4%), y parcialidad” (4%), luego la ignorancia inexcusable en el cumplimiento de deberes funcionales identificado en sentencia firme, falta de atención a solicitudes de organismos superiores o de la organización judicial y finalmente, la falta de motivación.

Tamariz (2015) desentraña, con entrevistas en profundidad, una mala percepción sobre los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, por parte de los abogados, usuarios del sistema, comunicadores sociales y sindicato de trabajadores judiciales de dicho distrito judicial, respecto de la labor de los jueces, incidiendo especialmente en el maltrato y características de personalidad de los jueces, pero que no quejan por temor a represalias en el ejercicio profesional o en su proceso. La autora identifica que, esta percepción se relaciona con la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales, especialmente de la habilidad de manejo de estrés.

Angelats (2015), en su tesis titulada “*Análisis del Plan CERIAJUS en materia de formación ética de los magistrados y el servicio de justicia en nuestro país*”, plantea un conjunto de propuestas puntuales con relación al perfil del juez peruano, sosteniendo que deben tener sólidos conocimientos, pero también base moral que asegure su independencia para rechazar intromisiones de todo tipo. La autora critica la selección y control de los jueces. Además, afirma que el reto es implementar una cultura de transparencia y ética en todo ejercicio de poder, para lo cual debe enfatizarse la educación y la prevención; incide en resaltar que la calidad de buena persona no guarda relación con los grados y títulos académicos.

Dichas conclusiones complementan las conclusiones de Álvarez (2010), en su tesis titulada *El perfil de juez en la selección de jueces*, quien plantea que el perfil del juez no debe basarse solo en la ley, sino también, en los aportes que proporcionan las ciencias de la administración, específicamente, el enfoque de competencias laborales que se identifiquen en el ejercicio de la función; razón por la cual, propone agrupar las competencias en: éticas, cognitivas, personales y sociales y, competencias técnicas en las que, incluye las habilidades gerenciales.

Respecto de los planteamientos teóricos, no se ha encontrado una teoría estructurada que explique las causas por las cuales los jueces incurrir en falta disciplinarias; en

consecuencia, se han sistematizado conceptos que ayudan a explicar los resultados de la investigación, sin perder de vista que, como lo afirma Gómez (2015), la función social de los jueces ha evolucionado en paralelo con las profundas transformaciones que ha sufrido la sociedad; por lo tanto, dicha función siempre debe contextualizarse. En esa línea, actualmente, como afirman Hulpuş, & Miricescu (2017), es posible que los métodos y técnicas exitosas del sector privado puedan ser aplicados al ámbito judicial, respetando las limitaciones y los requisitos que impone la ley a la organización judicial.

Sobre la delimitación conceptual de *falta disciplinaria*, Rodríguez (2016), lo define desde su significado etimológico, término que proviene del latín *fallita*, cuyo significado es la ausencia o carencia de algo; de allí que, *falta disciplinaria* vendría a ser la omisión o extralimitación en el deber encomendado, lo cual origina responsabilidad. Según Cartes (2015), la finalidad de la responsabilidad administrativa es cautelar que se cumplan los deberes funcionales encomendados. El Congreso Constituyente Democrático (1993), sobre la responsabilidad funcional de los jueces, establece en la Constitución Política del Perú, un principio de responsabilidad por su conducta funcional, como límite a la garantía de su independencia en el ejercicio de la labor jurisdiccional.

La Gestión Pública se ha ocupado muy poco respecto de la justicia, la Nueva Gerencia Pública promueve la participación de los ciudadanos para definir lo que le conviene a la colectividad. Al respecto, Restrepo (2018) afirma que, se hace necesario un nuevo modelo administrativo gerencial en el Estado, sobre todo para la administración de justicia, que debe promover el acceso a los ciudadanos propiciando juicios transparentes y eficientes para incrementar la confianza en el sistema de justicia. En ese contexto, la investigación se inserta en las políticas del Acuerdo Nacional (Presidencia del Consejo de Ministros, 2002) política de Estado 24, que guarda relación con un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente, por el cual el Estado debe mejorar su capacidad de gestión, siendo necesario implementar una profunda e integral reforma de la administración pública, revalorando y fortaleciendo la meritocracia en la carrera pública, con funcionarios y servidores altamente competitivos y con solvencia moral.

Asimismo, la investigación se inserta en la Política de Estado N°28, orientada a institucionalizar el sistema de impartición de justicia; con cuyo objeto, entre otros, se acuerda la valorización y capacitación permanente de los jueces y se asume el compromiso de prever mecanismos de control para erradicar todo indicio de corrupción en el sistema de

administración de justicia, para lo cual resulta indispensable la participación de la ciudadanía. Como afirma Ramos (2017), este tipo de políticas guarda estrecha relación con la calidad de la democracia, pues le da contenido a uno de sus elementos esenciales que es el Estado de Derecho.

La independencia y la imparcialidad son valores rectores que deben guiar la actuación de los jueces cuando resuelven un conflicto o declaran derecho, sin injerencias de ningún tipo; es en este ámbito donde surgen las faltas disciplinarias más graves. Helmke (2017), al igual que Velásquez (2017), basados en estudios sobre crisis judiciales en países latinoamericanos, coinciden en que las crisis judiciales están relacionadas sistemáticamente a la intromisión del poder político e intereses particulares. Al otro lado del mundo, en China, se gestiona la justicia desde la perspectiva de la ideología socialista, como lo afirma Wang (2018), bajo el objetivo de la judicatura para el servicio político, de tal modo que, la resolución de conflictos como el control social son iguales; la agencia, si bien controla la calidad y la eficiencia del juicio, ignora la función de gestión de casos y debilita la independencia de los jueces.

En los Estados Unidos de Norteamérica, Black & Owens (2016), examinan si los jueces norteamericanos sacrifican su independencia por objetivos profesionales; develando que, durante los períodos de vacantes para ascender a la Corte Suprema, es más probable que los jueces contendientes voten de manera consistente con las preferencias del presidente, que se pronuncien a favor de los Estados Unidos y que voten de forma disidente; en tanto, los jueces no contendientes no evidencian dicho comportamiento. Todos estos factores influyen en el desempeño judicial y, por ende, en las faltas disciplinarias en las que incurren, siendo indispensable el desarrollo de habilidades gerenciales para afrontar estas injerencias y fortalecer la independencia de los jueces.

Whetten y Cameron (2005) definen las habilidades gerenciales como los lineamientos con los que el gerente pone en práctica, estrategias, prácticas, herramientas y técnicas de administración, las que no son independientes de los atributos, estilo y personalidad del directivo para lograr resultados eficaces. Los autores antes citados resaltan que las habilidades gerenciales se complementan con el concepto de Inteligencia Emocional (IE) desarrollado por Goleman (1998), que comprende 5 factores: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. El citado autor afirma que las regiones cerebrales relacionadas con la autoconciencia guardan estrecha relación con la ética

y con la toma de decisiones; así como el autodomínio determina el estado cerebral más adecuado para cumplir una labor o función, y que la eficiencia personal guarda relación con estados de ánimo que aportan puntos positivos y negativos.

El autoconocimiento se relaciona con la inteligencia emocional. En ese contexto, Goleman (2015) afirma que, por ejemplo, el buen humor contribuye a la creatividad, a resolver mejor los problemas, a ser más flexibles; pero, a la vez resulta negativo, porque reduce el sentido crítico, conlleva a tomar decisiones apresuradas, a no tomar atención a los detalles; en ese contexto, hasta la rabia resulta de utilidad, moviliza energías y ayuda a centrar la atención en los detalles para superar obstáculos; pero a la vez, el mal humor afecta no solo al entorno, sino también a la propia persona.

En esa línea de ideas, Gomes, Guimaraes & De Souza (2016) buscan identificar cómo los jueces brasileños perciben su rol social y como enfrentan los cuestionamientos sobre su indicado rol, clasificándolos en perfiles que corresponde a una motivación individual y social específica; y es que, estos cuestionamientos resultan ser fuente de quejas e investigaciones que atribuyen faltas disciplinarias a los jueces, siendo importante la forma en la que la enfrentan; de allí que, Alkozei, Schwab, & Killgore (2016), resaltan la importancia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones, siendo un factor que influye especialmente, cuando se tiene que decidir en situaciones emocionalmente difíciles.

Sobre la inteligencia emocional, Joseph, Jin, Newman, & O'Boyle (2015) sostienen que es determinante para un buen desempeño laboral; por lo tanto, debe ser un factor a evaluar en la selección de personal; pues, independientemente a los conocimientos, la inteligencia emocional determina el éxito en el desempeño del trabajo. En el ámbito judicial, Elek (2019) analiza las percepciones de jueces norteamericanos sobre tipos de conocimiento, aptitudes, habilidades y otras características necesarias para el trabajo judicial, destacando que los jueces reconocen que la emoción y las aptitudes interpersonales son componentes indispensables para la excelencia judicial; por ende, las relaciones personales pueden afectar el desempeño judicial incidiendo en su responsabilidad disciplinaria.

El juez es un ser humano, como tal tiene emociones y en tanto los conozca y los domine se desempeñará mejor en todos los aspectos de su vida, incluso en el ámbito profesional. Glynn & Sen (2015), analizando datos sobre la vida familiar de jueces norteamericanos, encuentran que, condicionados al número de hijos que tengan, los jueces con hijas, votan de manera más feminista sobre cuestiones de género que los jueces que solo tienen hijos,

concluyendo que, las experiencias personales de los jueces influyen en la forma en que toman decisiones y demuestra que, la empatía puede ser un componente de la manera en que los jueces deciden los casos, posición con la que también concuerdan Geher, Betancourt & Jewell (2017).

Samamé (2016) hace alusión a la llamada *Virtue Jurisprudence*, como línea de investigación en filosofía del derecho, que se ocupa de las virtudes judiciales relacionando la justicia con la empatía, tratando de responder al cuestionamiento que la empatía debilita la imparcialidad de los jueces, afirmando que un juez prudente no se desborda en sus emociones, ya que las sujeta a la razón, y que de otro lado, la propia imparcialidad involucra emociones, porque no se trata de una labor fría, sino que está llena de valoración a los principios de justicia y fines morales; de allí que las habilidades gerenciales basadas en inteligencia emocional coadyuvan las faltas disciplinarias en las que incurren los jueces.

Según la OCMA (2009), en la resolución N°52-2009 emitida en la investigación N°0042-2008-Lima, la responsabilidad disciplinaria se puede generar por causas suscitadas dentro del proceso como por razones generadas fuera de él. Será fuera del proceso, cuando se trate de faltas que se cometen fuera del ámbito de la labor de juzgar; tal por ejemplo, la falta muy grave de ejercer otros empleos o cargos públicos paralelos a la función jurisdiccional, salvo la docencia; faltas que son percibidas como reprochables sin mayor debate, salvo el respeto por la privacidad del juez y sus derechos fundamentales; dado que, como lo dice Li (2018), si bien, los jueces aportan sus diversas experiencias y valores personalísimos en la toma de decisiones, con lo que se incrementa la confianza de los usuarios, su intimidad respecto de las actividades ajenas a la judicial, debe ser pasible de protección en la medida en que estas no erosionen la confianza pública en el poder judicial.

Sobre las razones dentro del proceso, esto es, por qué decide el juez, hay debate, pues podría constituir una injerencia que debilite o melle la independencia del juez en un caso concreto. Al respecto en esta resolución en comento, la OCMA (2009) citando a Martínez (2004), proporciona los motivos por los que surge la falta disciplinaria, clasificándolo en: “Del cuándo, del cómo y del qué”. Surgen del “cuándo del procedimiento”, cuando se refiere al cumplimiento de los plazos del proceso y la rapidez en el trámite; aspecto que se encuentra coadyuvado con la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces, para gestionar eficazmente su despacho. Moreno (2012) afirma que ello consiste en multiplicar la urgencia por la importancia del problema, categorizando los asuntos que debe resolver el

directivo en: muy urgentes, pero poco importantes; importantes, pero poco urgentes; urgentes e importantes; poca urgencia gran importancia y otros, ni urgentes ni importantes.

Respecto del derecho a que los jueces resuelvan teniendo en cuenta la prioridad y la urgencia que el caso exija, el Poder Judicial viene desarrollando políticas, acorde a las políticas nacionales destinadas a resolver con prontitud los casos cuya naturaleza lo exige, tales por ejemplo los asuntos previsionales, en los que demandan adultos mayores, o las medidas de protección a las víctimas de violencia, o asuntos tutelares penales en los que se juzgan a menores de 18 años, los casos con detenidos, etc.

Igualmente, mediante Ley N°30125 se establecieron medidas para el fortalecimiento del Poder Judicial; bajo dicho marco, el Poder Judicial asumió el compromiso de establecer metas para optimizar la gestión del servicio de justicia para fortalecer el Poder Judicial, previa aprobación de su Concejo Ejecutivo, el mismo que mediante Resolución Administrativa N°110-2015-CE-PJ aprobó dichas metas, comprometiéndose a incrementar en el 2.5% la cantidad de procesos judiciales resueltos, entre otras medidas; el Poder Judicial desde el año 2012, y propiamente desde el año 2013, que se fija como año base estadístico, aprueba estándares de producción, esto es de expedientes principales resueltos para todos los órganos jurisdiccionales.

Sobre las faltas que se suscitan por el “cómo del procedimiento”, se dan por la forma cómo se desarrolla la actividad en el trámite judicial del proceso. Se trata de dirigir un equipo de trabajo para lograr metas de producción, pero también calidad de decisiones, para ello el juez debe reunir no solo una alta formación jurídica, sino también habilidades gerenciales; por tanto, la modernización del Estado exige jueces cada vez más capacitados no solo en ciencias jurídicas. Araújo & Pestana (2017) afirman que el capital humano es el que contribuye al éxito de las organizaciones sostenibles y de alto rendimiento; en consecuencia, las organizaciones requieren adoptar soluciones innovadoras que valoricen y reconozcan a los trabajadores que invierten su tiempo para mantenerse al día con las áreas de conocimiento que son relevantes para la organización.

La investigación toma el modelo de habilidades gerenciales propuestas por Whetten y Cameron (2005) que comprende grandes grupos de habilidades gerenciales: personales, interpersonales y de grupo. Las habilidades gerenciales personales comprende el desarrollo del autoconocimiento, partiendo por la identificación de los valores y prioridades personales, la forma y estilo de aprendizaje, así como su flexibilidad frente al cambio; asimismo,

habilidad para manejar el estrés, tales como habilidad para afrontar los factores que lo condicionan, especialmente con una administración eficaz del tiempo, y el desarrollo de elasticidad; y, finalmente, habilidad para solucionar problemas de forma analítica y creativa, utilizando un enfoque racional, creativo, fomentando la innovación en los demás.

Sobre las habilidades gerenciales interpersonales, Whetten y Cameron (2005), afirman que se trata de la capacidad para entrenar, orientar y escuchar, desarrollando una comunicación efectiva; también comprende la capacidad de incrementar poder positivamente, influenciar en los demás, motivarlos, ser capaz de identificar un bajo rendimiento y propiciar un clima laboral favorable, en el que, los logros sean recompensados; y, finalmente, habilidad para manejar conflictos, siendo capaz de identificar las fuentes, los intereses y los factores que la originan, así como de seleccionar las estrategias para resolverlos.

Por último, las habilidades gerenciales de grupo, en las que los autores citados ubican la habilidad para facultar y para delegar con responsabilidad, para trabajar en equipo, desarrollarlo, formarlo y fomentar su liderazgo. Asimismo, en este grupo, ubican la habilidad para generar cambios positivos, fomentando la iniciativa creativa e incentivando el desarrollo de nuevas habilidades. De Kock, Lievens, & Born (2018) afirman que, las inteligencias específicas en el dominio de la cognición social, que implica la comprensión compleja de rasgos y comportamientos, hacen que un juez sea preciso.

La OCMA (2012) aclara que el derecho disciplinario no puede analizar el “qué del proceso”; es decir si el sentido de la decisión judicial es correcta o incorrecta, mucho menos si es justa o injusta. Los jueces son independientes; pero ello no implica arbitrariedad, tienen el deber de explicar sus decisiones en hechos y en derecho. Esta actividad de los jueces es criticada por Pásara (2010), quien afirma que las resoluciones judiciales en el Perú son “inintendibles”, innecesariamente extensas, recargadas inútilmente de citas, sin claridad en el razonamiento. Al respecto, no puede perderse de vista que las resoluciones judiciales y su publicidad son una especie de rendición de cuentas del Poder Judicial, en concordancia el Estado viene implementando desde el año 2017, normativas destinadas a lograr que las resoluciones jurisdiccionales sean accesibles y comprensibles, la que guarda relación con la transparencia (Decreto Legislativo 1342).

Al respecto Grimmelikhuijsen & Klijn (2015) afirman que la transparencia judicial fortalece la confianza en los jueces, la que es necesaria para la aceptación voluntaria de las

decisiones judiciales, para lo cual el juez debe tener una trayectoria de vida intachable, en la que se haya desenvuelto con altos valores éticos, pues no debe perderse de vista que, dada la trascendencia de la labor de juzgar, que involucra la realización de valores, siempre será debatible. Samamé (2016) puntualiza que no puede calificarse como correcta una acción sin tener en cuenta las cualidades o virtudes del sujeto moral, por eso no es posible separar en la realidad, la decisión judicial, del juez que lo dicta.

Sobre el perfil del juez, Casana (2008) propone un perfil del juez con competencias generales que agrupa en: competencias cardinales, en los que considera cualidades personales imprescindibles para la labor, como integridad, independencia, imparcialidad; así mismo incluye habilidades como tolerancia al estrés, flexibilidad al cambio; competencias técnicas constituidas por los conocimientos y habilidades de comunicación, negociación, planificación y control, entre otros; competencias interpersonales como el liderazgo y trabajo en equipo; y competencias analíticas en las que ubica capacidad de razonamiento verbal y matemático, siendo ésta propuesta una consultoría que la autora hizo para el ex Concejo Nacional de la Magistratura, que lo implementó de forma parcial.

La presente investigación tiene por objeto final elaborar una propuesta de perfil de un juez del segundo nivel, basado en habilidades gerenciales complementado con el concepto de inteligencia emocional, cuyo aspecto básico, como afirman Geher, Betancourt & Jewell (2017) es la capacidad de conocer con precisión los estados emocionales propios y ajenos; propuesta con la que se busca disminuir la incidencia de faltas disciplinarias de los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, perfil que se propone a partir del análisis de las conductas disfuncionales en las que incurren en el ejercicio de la función, las mismas que se encuentran coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, en las que se identifican cualidades personales, como la autonomía e independencia al resolver cada caso y vocación de aportar acciones e ideas para mejorar el sistema de justicia.

En tal sentido, el presente estudio busca responder al siguiente problema: ¿Cuál sería el perfil de un juez del segundo nivel basado en habilidades gerenciales para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú?

El estudio se justifica porque una impartición de justicia eficiente es pilar de la democracia, ya que tiene impacto directo en el desarrollo del ser humano y de las sociedades; y ello solo será posible con jueces independientes e imparciales; de tal modo que las faltas disciplinarias en las que incurren, afecta la confianza ciudadana en la impartición de justicia,

por ende debilita la democracia; por lo que resulta de vital importancia identificar el nivel de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel, ya que coadyuvan las faltas disciplinarias. Al respecto García Rada (1978) dejaba por sentado que los jueces conocían el derecho, considerando que lo indispensable radica en sus cualidades personales; de allí que se justifica la necesidad de proponer un perfil basado en habilidades gerenciales complementado con el concepto de inteligencia emocional, desde los hallazgos realizados en el análisis de sus faltas disciplinarias.

Actualmente la ciudadanía califica la justicia como lenta, ineficiente y corrupta, dicha percepción se construye desde la labor y actitud de los propios jueces. Casana (2015) resalta que, en la percepción y en el imaginario social, comúnmente el juez es percibido como un individuo todopoderoso que se inclina al poder político de turno o a los intereses económicos; con ello se explica que, según el Latinobarómetro (2018), hay quince países de la región donde el poder judicial tiene los más altos índices de desconfianza, entre ellos se ubica Perú con 16% de confianza; asimismo de acuerdo al Índice de Estado de Derecho de World Justice Project (WJP 2019), que mide entre sus 44 criterios, la situación de la justicia, Perú ocupa el puesto 70 del ranking mundial entre 126 países.

En este contexto, el presente estudio se justifica en una razón teórica, por ser un tema aún poco explorado y constituye una invitación a otros investigadores a profundizar en el presente estudio. El estudio también se sostiene en una razón práctica, pues los resultados obtenidos, además de diagnosticar el nivel de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces, permitió concluir que las faltas disciplinarias se encuentran coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de dichas habilidades, identificando el tipo de habilidades gerenciales que necesitan desarrollar para disminuir la incidencia de faltas disciplinarias en el distrito judicial donde se realizó el estudio, lo cual permitió proponer un perfil que puede constituirse en una herramienta valiosa para la gestión de despacho y fortalecimiento del liderazgo del juez.

El estudio tiene relevancia social porque la idoneidad de los jueces es un asunto de interés nacional, y como quiera que, se parte del análisis de un aspecto patológico del desempeño judicial, sus faltas disciplinarias, las conclusiones a las que se arriba cobran importancia, porque develan información respecto de la práctica de sus valores, cumplimiento y conocimiento de sus deberes, autoconocimiento, manejo de estrés, la forma en la que dirigen y gestionan su despacho, su estilo de comunicación, entre otros. Arochena

(2015) resalta que cualitativamente la función de los jueces ha cambiado, pues se ha pasado de la clásica subsunción de los hechos a la premisa normativa, a la ponderación, es decir a realizar una función prospectiva que mira hacia los valores y principios con visión de futuro; función para la cual cobran importancia las habilidades gerenciales basadas en inteligencia emocional.

Finalmente, el estudio se justifica en una razón metodológica, porque se ha adecuado un instrumento de recolección de datos, válido y confiable que mide las habilidades gerenciales desde la percepción de los propios jueces que son la población de estudio; no obstante haber sido adaptado, siendo un instrumento elaborado para directivos, no propiamente para jueces, es un instrumento que puede ser mejorado por futuros investigadores.

El estudio tuvo como objetivo general, diseñar un perfil basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias de los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, 2018. A su vez, se trazaron los siguientes objetivos específicos:

Describir las quejas y actuaciones oficiosas que atribuyen faltas disciplinarias a los jueces del segundo nivel en un distrito judicial del Perú, 2018.

Determinar las faltas disciplinarias, coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, en las que incurren los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú.

Identificar la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales a partir de las faltas disciplinarias atribuidas y/o cometidas por los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, 2018.

Proponer los componentes de un perfil basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias de los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, 2018.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de estudio

2.1.1. Del tipo de estudio. De acuerdo a su finalidad, constituye una investigación básica o fundamental, la cual busca aportar al conocimiento con fines prácticos a posteriori. Así mismo se enmarca en un estudio no experimental, en el sentido que no pretende controlar ni manipular variable alguna.

Por otra parte, atendiendo las particularidades de los objetivos del estudio, y en el marco de la investigación holística, la presente investigación es del tipo proyectiva. Al respecto, Hurtado (2000) considera que este tipo de estudio consiste en elaborar una propuesta que responda a solucionar un problema real o necesidad práctica de una organización, o grupo social, desde un diagnóstico de las necesidades de cambio, identificación de procesos causales o generadores y propensiones futuras; de allí que, el estudio, tuvo como finalidad diseñar el perfil de un juez del segundo nivel, basado en habilidades gerenciales, cuyo nivel de desarrollo constituye un factor generador o coadyuvante de las faltas disciplinarias.

2.1.2. Del diseño de estudio. De acuerdo a Hurtado (2002), un diseño de investigación debe responder a los objetivos de estudio en particular, por lo tanto, requiere la observación de determinados aspectos que son necesarios modificar, así como sus procesos generadores. En consecuencia, el diseño para la presente investigación es: descriptivo-explicativo transaccional de campo y propositivo.

Este se organiza en esencia en tres estadios o momentos secuenciales: en el primer momento descriptivo, se busca describir caracterizando las necesidades de cambio; en el segundo momento explicativo transaccional, se orienta a identificar el proceso generador a partir de las necesidades de cambio; y, en el tercer momento, se diseña la propuesta de solución que dé respuesta al proceso generador (Hurtado 2000). A su vez, los datos se recolectan a partir de fuentes vivas de un grupo o institución y en un momento determinado.

El esquema es el siguiente:

Organización-----Evento a modificar-----Proceso generador----propuesta

Dónde:

Organización: 43 jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio.

Evento a modificar: Observación de las quejas, intervenciones oficiosas y resoluciones de sanción disciplinaria impuestas.

Proceso generador: Descripción de la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces.

Propuesta: Diseño del perfil de un juez del segundo nivel.

2.2. Operacionalización de variables

Variable de estudio: Faltas disciplinarias coadyuvada a las habilidades gerenciales

Variables de caracterización: Género, especialidad y condición laboral

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA					
Faltas disciplinarias coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales	Es toda acción u omisión, voluntaria o no, que contraviene las obligaciones, prohibiciones y demás normatividad específica sobre los deberes (PCM, 1990, art. 150); coadyuvadas por las prácticas de la administración, herramientas y técnicas, atributos de la personalidad y el estilo para producir resultados eficaces en las organizaciones (Whetten y Cameron, 2005, p.).	Mediante el análisis de contenido de quejas, actuaciones oficiosas y resoluciones de sanción disciplinaria, impuestas a los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, se analizaron las faltas disciplinarias coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales.	Leves	Faltas leves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales	1-23	Escala Valorativa de habilidades gerenciales (PAM)	Ordinal Valores finales: Muy Superior: 288-340 Superior: 2014-287 Medio 150-2013 Básico: 85-149					
				Faltas leves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales	24-58							
				Faltas leves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo	59-85							
			Graves	Faltas graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales	1-23							
				Faltas graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales	24-58							
				Faltas graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo	59-85							
			Muy graves	Faltas muy graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales	1-23							
				Faltas muy graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales	24-58							
				Faltas muy graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo	59-85							
			Variables de Caracterización		Género			Masculino y femenino				
					Especialidad			Civil, penal, familia, mixto				
					Condición laboral			Titular, Provisional o Supernumerario				

2.3. Población, muestra y muestreo

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2008), se denomina población censal cuando una población de estudio es reducida y las unidades de información son accesibles. En el presente estudio, la población estuvo constituida por 43 jueces que laboraron en 17 provincias del distrito judicial donde se realizó el estudio, de los cuales 26 jueces son titulares, 2 provisionales y 15 supernumerarios; por ende, la población fue censal.

Tabla 1

Distribución de la población censal de jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018.

Juez	Sexo	Condición laboral	Especialidad	N° Quejas	N° Invest	Fecha de ingreso
1.	F	Titular	Penal	19	18	1997
2.	M	Supernumerario	Penal	4	6	2009
3.	M	Titular	Penal	2	0	2018
4.	M	Supernumerario	Penal	4	2	2007
5.	M	Titular	Penal	15	1	2009
6.	M	Titular	Penal	6	3	2016
7.	F	Supernumerario	Mixto	16	8	1997
8.	M	Provisional	Civil	177	7	1997
9.	M	Titular	Penal	16	34	2001
10.	M	Titular	Civil	30	18	2005
11.	M	Supernumerario	Mixto	4	4	2014
12.	M	Supernumerario	Penal	4	5	2011
13.	M	Titular	Penal	1	0	2018
14.	M	Titular	Penal	3	0	2017
15.	M	Titular	Civil	12	1	2011
16.	F	Supernumerario	Civil	20	18	2003
17.	M	Titular	Penal	2	0	2018
18.	M	Titular	Laboral	3	2	2017
19.	M	Titular	Mixto	9	7	2013
20.	M	Supernumerario	Penal	11	16	2001
21.	M	Supernumerario	Mixto	3	2	2013
22.	F	Supernumerario	Mixto	22	10	1999
23.	M	Titular	Mixto	53	17	2004
24.	M	Titular	Mixto	40	17	1996
25.	F	Titular	Mixto	46	21	2009
26.	F	Supernumerario	Mixto	3	2	2015
27.	M	Titular	Mixto	3	6	2013
28.	F	Supernumerario	Penal	8	14	2009
29.	F	Titular	Mixto	12	10	2007

30.	M	Titular	Mixto	17	13	2001
31.	M	Titular	Penal	61	15	2005
32.	M	Titular	Mixto	14	4	2002
33.	F	Titular	Laboral	55	5	2009
34.	F	Titular	Civil	36	6	1997
35.	F	Titular	Civil	75	2	2002
36.	M	Titular	Familia	21	4	1999
37.	F	Supernumerario	Familia	27	0	2003
38.	F	Supernumerario	Familia	47	13	2001
39.	F	Supernumerario	Penal	55	44	1997
40.	F	Supernumerario	Penal	44	28	2002
41.	M	Titular	Penal	12	8	1999
42.	M	Titular	Penal	61	2	1999
43.	M	Provisional	Penal	10	21	2011

Fuente. Cuadro de asignación de personal de la Corte Superior de Justicia donde se realizó el estudio, 2018.

Criterios de inclusión. Jueces del segundo nivel con ingreso laboral no mayor a enero del 2018.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En coherencia con los objetivos planteados en el estudio, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos, así como sus respectivas unidades de información.

Técnica	Instrumento	Unidad de información
Encuesta	Escala Valorativa “Habilidades Gerenciales”.	Jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú.
Análisis documental-análisis de contenido	Ficha de análisis de contenido	Quejas, intervenciones oficiosas y resoluciones de sanción.

2.4.1. De la técnica de la encuesta

Manrique (2006) afirma que la encuesta es una técnica de recojo de información, mediante la cual se recopila datos referentes a aspectos muy específicos, a partir del juicio, opinión, conocimiento o experiencia de cada unidad encuestada. En tal sentido, el uso de esta técnica permitió describir el nivel de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio; por lo tanto, su necesidad de desarrollo, en la gestión de su despacho, desde el análisis de sus faltas disciplinarias.

Acorde a los objetivos de la presente investigación, se utilizó una escala valorativa

denominada “Habilidades Gerenciales”, instrumento adaptado por la investigadora en base al instrumento “Evaluación Personal de Habilidades Directivas” desarrollado por Whetten y Cameron (2005); el cual se encuentra estructurado en un modelo teórico de diez habilidades gerenciales, agrupadas en tres dimensiones: personales, interpersonales y de grupo. Este instrumento mide el nivel de desarrollo de habilidades gerenciales desde la percepción de los propios jueces evaluados.

Dicho instrumento es de administración individual, sin límite de tiempo. Está conformado por 85 ítems, estructurado en 10 subescalas que de acuerdo a los autores Whetten y Cameron (2005) las identifican como: autoconocimiento, manejo de estrés, solución creativa de problemas, comunicación y apoyo, facultamiento y delegación, ganar poder e influencia, motivación a los demás, trabajo de equipo, manejo de conflictos, formación de equipos eficaces, y liderar el cambio positivo. La escala de evaluación de cada uno del ítem es del 1 al 6, desde el valor uno que expresa un fuerte desacuerdo, hasta el valor 6 que expresa un fuerte acuerdo con la afirmación propuesta.

La escala valorativa contiene instrucciones por escrito, en ella se solicita al juez encuestado responder a cada ítem con sinceridad; asimismo, se le garantiza que, la información recabada es confidencial y anónima, pues no se consigna el nombre del evaluado ni su resultado particular; respecto de estos, se garantiza que solo serán usados con fines de investigación científica (Anexo 2-A).

De su validez. La validez de un test es el grado en el que mide aquello con cuyo propósito fue elaborado; esto es, en qué grado mide lo que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Uno de los tipos de validez empleados para el presente estudio, fue la validez de contenido.

De acuerdo a Muñiz (1996) define a este tipo de validez como “la necesidad de garantizar que el test constituya una muestra adecuada y representativa de los contenidos que se pretende evaluar con él” (p. 119). Desde la Teoría Clásica de los Test, los ítems en un test, constituyen una muestra representativa de todos los ítems que se pueden emplear para medir el constructo de interés. En tal sentido la escala valorativa “Habilidades gerenciales” fue sometido a la validez de contenido a través de la valoración de jueces o expertos. Para tal efecto se recogieron evidencias de 5 expertos y/o jueces en el tema:

- Un doctor en Educación, docente del curso de investigación de la Universidad “Cesar Vallejo”.

- Un doctor en Administración de la Educación, docente de educación superior.
- Un Administrador con grado de magister ex Gerente Municipal y docente universitario.
- Una psicóloga con estudios concluidos de maestría y especialización en Terapia Cognitivo Conductual, quien labora en la Unidad de Atención Inmediata de Víctimas y Testigos del Ministerio Público.
- Un licenciado en Educación con especialidad en Lengua y Literatura, ex docente universitario y actual director de una Institución Educativa Pública.

Para tal efecto, se hizo uso una matriz de validación (Anexo 3), mediante la cual se valoraron los criterios de: coherencia, redacción, esencialidad y comprensibilidad de cada uno de los ítems. En tal sentido, de acuerdo a las observaciones realizadas por los jueces, se hizo los reajustes correspondientes de aquellos ítems observados por alguno de los expertos. Acto seguido, una vez verificadas las observaciones sugeridas por cada uno de los jueces, se procedió a firmar la constancia de resultados de validación (Anexo 3).

De su confiabilidad. De acuerdo a Hernández et al. (2014), la consideran como el grado de estabilidad de los resultados, al aplicarse dicho instrumento a las mismas unidades de información. En tal sentido, en el presente estudio, se empleó el método de consistencia interna, basado en la técnica de alfa de Cronbach.

Para tal propósito, de acuerdo al muestreo no probabilístico por conveniencia, se tomó una muestra de estudio piloto constituida por 19 especialistas legales del distrito judicial donde se realizó el estudio, a los cuales se aplicó la escala valorativa: “Habilidades Gerenciales”, obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,986, lo que significa que la escala habilidades gerenciales tiene un grado de confiabilidad muy alto (Anexo 4).

2.4.2. Análisis documental

Esta técnica se basa en el recojo de datos a partir del análisis de documentos escritos. Para recabar información se diseñó una ficha de análisis de contenido. El análisis de contenido está constituido por procedimientos con los que se analiza, define y mide el contenido de documentos.

En el presente estudio se utilizó una ficha de análisis de contenido de quejas, intervenciones oficiosas y resoluciones emitidas por la Oficina de Control de la Magistratura,

Oficina Desconcentrada de Control de la Magistratura del distrito judicial donde se realizó el estudio y el Concejo Nacional de la Magistratura, información que obtuvimos por la Ley de Transparencia en la Administración Pública; así como de publicaciones impresas en el Diario Oficial El Peruano y sus respectivas páginas web. Asimismo, se revisaron resoluciones firmes de sanción por faltas disciplinarias en las que incurrieron los jueces entre el año 2015 y 2017, cuyos datos obtenidos fueron filtrados por la investigadora (Anexo 2-B).

2.5. Procedimiento

Desde el marco del tipo de estudio proyectivo y método empírico de la investigación se describe a continuación las principales acciones ejecutadas en el presente estudio:

- Definición y formulación del problema.
- Análisis crítico y sistematización de los antecedentes de estudio
- Análisis crítico y sistematización del marco teórico
- Adaptación, validación y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos
- Definición de la población y muestra de estudio
- Aplicación de los instrumentos a la población censal de estudio.
- Procesamiento y análisis estadístico de los datos
- Discusión de resultados contrastados con los antecedentes de estudio y teorías relacionadas al tema.
- Elaboración de la propuesta

2.6. Métodos de análisis de datos

Los datos recogidos fueron organizados y analizados a través de estadísticos descriptivos básicos, tales como: tablas de distribución de frecuencias, grafica de barras y lineales, y medidas de tendencia central. Para tal efecto, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 19 y Excel 2010.

2.7. Aspectos éticos

Se basaron en los principios que estipula el Código de Ética de Investigación de la Universidad “César Vallejo” (2017), aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario N° 0126/2017-UCV, tales como: El respeto, la beneficencia, la justicia y el

rigor científico, así como también en las prácticas éticas del anonimato, la confidencialidad, la beneficencia y la originalidad.

Sobre el anonimato, la encuesta se aplicó de forma anónima y previo consentimiento informado de cada juez. Con relación al análisis documental, no fueron objeto de estudio los jueces, sino el análisis documental de las faltas disciplinarias que se les atribuyeron; por lo que, tratándose de funcionarios públicos, las razones por las que se les atribuyó tales faltas son de interés público; y de acceso a todos los ciudadanos; razón por la cual, no se solicitó su consentimiento para su análisis; más aún cuando los datos consignados son anónimos.

Sobre la confidencialidad, la información obtenida de la aplicación de los instrumentos a las unidades de análisis, han sido utilizadas solo por la investigadora y para fines exclusivos del presente estudio, evitando su difusión y/o utilización por terceros; a su vez los datos fueron trabajados de manera anónima y sobre resultados generales no individuales.

De su beneficencia. La investigación se desarrolló partiendo de la política de transparencia de las instituciones involucradas, lo que hizo factible estudiar las faltas disciplinarias en las que incurren los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio. Asimismo, la investigadora es abogada y tiene experiencia en el ámbito judicial; por ende, es competente para realizar ese tipo de estudio, y pertinente por su perfil profesional.

De su originalidad. En la presente investigación se han respetado los derechos de autor, en cumplimiento del artículo 16 de la Resolución de concejo universitario N°0126-2017/UCV; por lo tanto, no se ha incurrido en plagio y el presente informe es el resultado de un estudio original que se desarrolló en un contexto particular.

III. RESULTADOS

Se trabajó con las puntuaciones directas de cada una de las subdimensiones y dimensiones, según la evaluación de cada uno de las unidades de información: jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018.

Asimismo, en la perspectiva de obtención del conocimiento, el presente capítulo se estructura, de acuerdo a los objetivos del estudio. En primer lugar, se realiza el análisis de las faltas disciplinarias; luego se contrasta dichas faltas disciplinarias con la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio.

Objetivo específico 1. Describir las quejas y actuaciones oficiosas que atribuyen faltas disciplinarias a los jueces del segundo nivel en el distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018.

Tabla 1

Matriz del número de quejas, según faltas, de los jueces del segundo nivel en el distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018.

ID. JUEZ	N° QUEJAS	RETARDO	INOBSERVANC IA	NO PDJ	NEGLIGENCI A	INCUMPLIM. DEBERES
1	6	3	1	1	1	0
2	6	2	1	1	2	0
3	1	0	0	0	1	0
4	2	1	0	1	0	0
5	1	0	0	0	1	0
6	4	2	0	0	1	1
7	9	7	0	0	0	2
8	35	14	6	1	6	8
9	15	9	0	1	5	0
10	14	2	4	0	5	3
11	6	2	0	0	3	1
12	3	1	1	0	1	0
13	1	0	0	0	1	0
14	3	0	0	1	1	1
15	2	1	0	0	0	1
16	23	12	4	0	5	2
17	1	0	0	0	1	0
18	2	0	0	1	1	0
19	1	0	0	0	1	0
20	7	5	0	2	0	0
21	4	0	0	1	0	3
22	6	2	0	1	1	2

23	12	10	0	0	1	1
24	13	4	0	0	7	2
25	12	6	0	1	5	0
26	1	0	0	0	1	0
27	8	0	4	2	2	0
28	3	0	0	1	2	0
29	1	0	0	1	0	0
30	10	6	0	1	3	0
31	22	7	1	4	7	3
32	4	3	0	0	1	0
33	5	0	0	1	3	1
34	7	3	1	1	2	0
35	27	9	0	3	14	1
36	9	6	1	0	2	0
37	7	4	1	1	0	1
38	11	9	1	1	0	0
39	24	14	0	0	8	2
40	14	5	1	3	3	2
41	5	4	0	0	1	0
42	8	5	0	0	1	2
43	1	0	0	0	1	0

Fuente: Archivo documentario de la ODECMA del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018

Leyenda:

Retardo

Inobservancia: Inobservancia del horario de trabajo

NPDJ: No presentar declaración jurada de bienes y rentas

Negligencia: Negligencia OCMA

Incumplimiento de deberes motivación

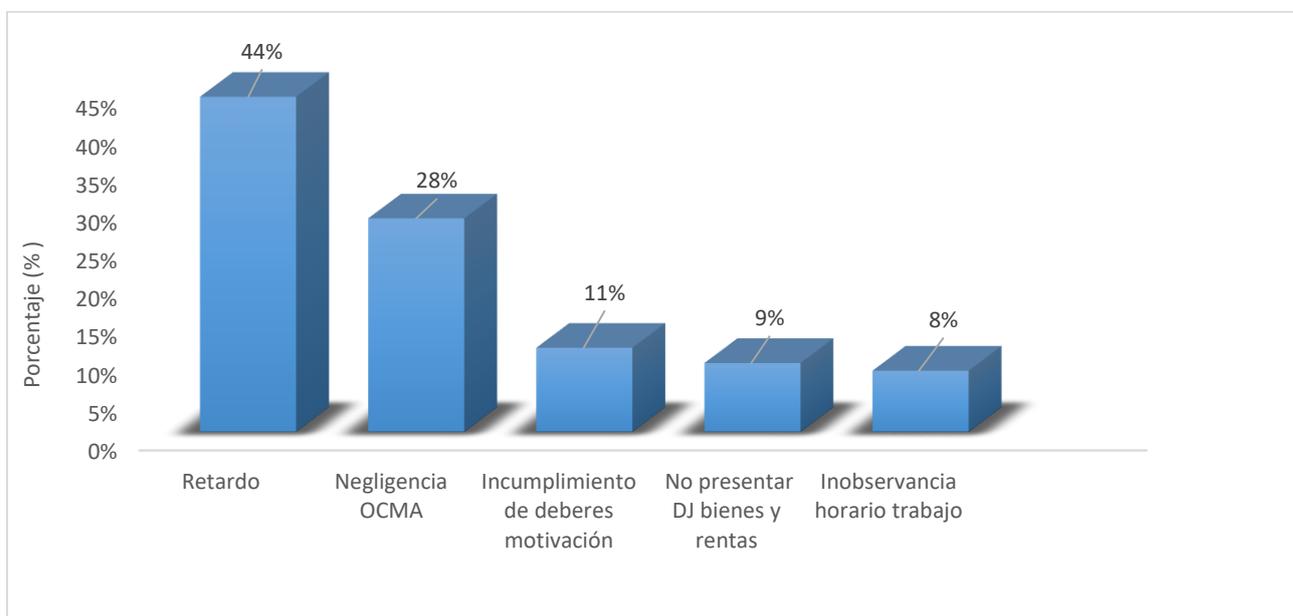
Tabla 2

Tipos de quejas de los jueces del segundo nivel en el distrito judicial donde se realizó el estudio, 2017.

Tipo de queja	F	%
Retardo	158	44%
Negligencia OCMA	111	28%
Incumplimiento de deberes motivación	39	11%
No presentar DJ bienes y rentas	31	9%
Inobservancia horario trabajo	27	8%
Total	356	100%

Figura 1

Distribución porcentual, según tipos de quejas, de los jueces del segundo nivel en el distrito judicial donde se realizó el estudio, 2017.



Fuente. Tabla 1

Descripción: De acuerdo a la tabla 2 y figura 1 se aprecia que, de las 365 faltas registradas, el tipo de falta que con mayor frecuencia registran los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, es el de retardo que equivale al 44%; a su vez, un significativo 28% fue quejado por negligencia, 11% por incumplimiento de sus deberes y 17% por otros tipos de faltas, tales como: desacatar disposiciones administrativas internas, hallazgos en visita de control, entre otros.

Tabla 3

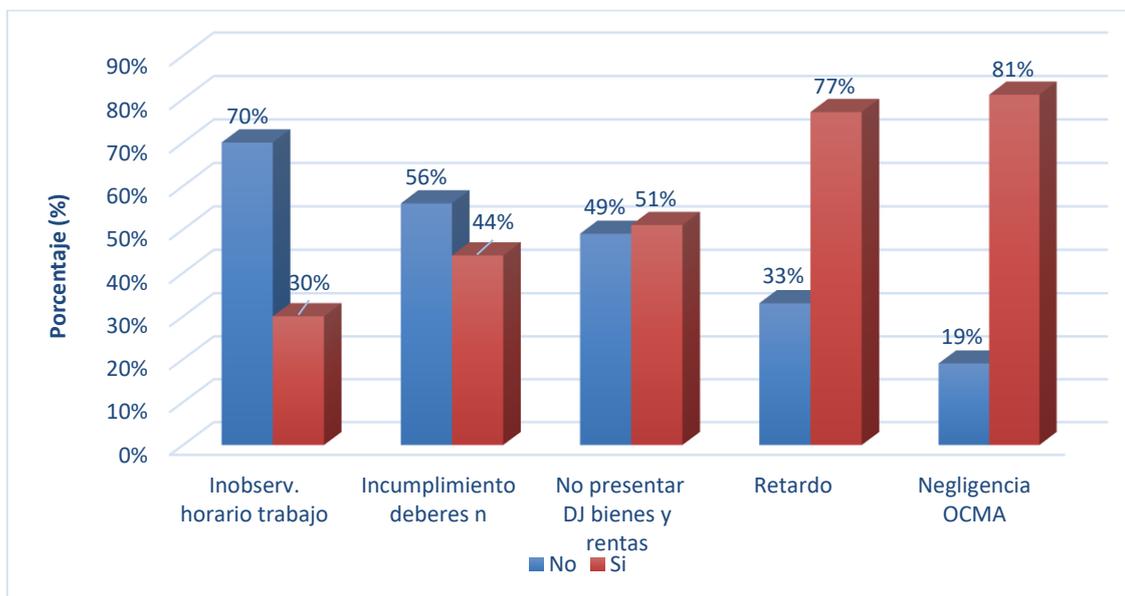
Incidencia de quejas de los jueces del segundo nivel en el distrito judicial donde se realizó el estudio, 2017, según tipos.

Tipo de queja	No		Si	
	f	%	f	%
Inobservancia horario trabajo	30	70%	13	30%
Incumplimiento de deberes motivación	24	56%	19	44%
No presentar DJ bienes y rentas	21	49%	22	51%
Retardo	14	33%	29	77%
Negligencia OCMA	8	19%	35	81%

Fuente. Tabla 1

Figura 2

Incidencia porcentual de quejas de los jueces del segundo nivel en el distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018, según tipos



Descripción. Según la tabla 3 y figura 2, se aprecia el nivel de incidencia de quejas, según tipos de faltas. Así se tiene que el 81% de jueces registran quejas por negligencia, solamente un 19% no presenta; el 77% de jueces registra queja por retardo en los trámites judiciales, en tanto 33% no; el 51% de jueces tiene investigación por no presentar su declaración jurada de bienes y rentas, en tanto que un 49% no presenta; el 44% de ellos incide en quejas por incumplimiento de deberes, mientras el 56% no registra; y el 30% muestra observación por incumplimiento del horario del trabajo, en tanto que el 70% no.

Objetivo específico 2. Determinar las faltas disciplinarias y/o sanciones, coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de las habilidades gerenciales, en las que incurren los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio.

Para tal efecto, a partir de la sistematización de las conductas, faltas y sanciones que le corresponde a cada juez, y, en función al análisis teórico de las habilidades gerenciales, se identificó el tipo de habilidad gerencial que coadyuva la incidencia de las faltas disciplinarias (Ver anexo 4-A).

Tabla 4

Distribución de los tipos de faltas en las que incurrieron los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio.

Tipo de falta	F	%
Muy Grave 48.12	35	9,8
Muy Grave 48.13	4	1,1
Grave 47 (Otros)	9	2,5
Leve 46.6	156	43,8
Leve 46.10	115	32,3
Leve 46.1	18	5,1
Leve (Otros)	18	5,1
Total	356	100,0

Fuente. Anexo 4_A

Descripción. En la tabla 4 se muestran los tipos de faltas en las que incurrieron los jueces. Así se tiene que el 43,8% de faltas son leves, relacionadas al incumplimiento del horario de trabajo, no cumplir con disposiciones internas, entre otros; asimismo el 32,3% de faltas leves están referidas a incumplimiento de plazos y retardo injustificado, entre otros; el 9,8% son faltas graves referidas a haber causado perjuicio al proceso con suspensión de actuaciones judiciales y un 3,6% también son faltas graves pero relacionadas a adoptar decisiones disímiles sin motivación, en casos similares.

Tabla 5

Distribución del tipo de sanciones de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio.

Tipo de sanciones	F	%
Trámite	191	53,6%
Amonestación	102	28,7%
Con Justificación	22	6,2%
Prescribió	7	2,0%
Multas	14	4%
Caducó	5	1,4%
Otros	15	4,3%
Total	356	100,0%

Fuente. Tabla 4_A

Descripción. En la tabla 5 se muestran los tipos de sanciones que recibieron los jueces. Así se tiene que 53,6% de faltas se encuentran en trámite, el 6,2% de presuntas faltas fueron justificadas; así mismo del 100% de sanciones impuestas, el 28,7% fueron amonestaciones.

Tabla 6

Distribución de la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales que coadyuvan las quejas y/o faltas disciplinarias

Tipo de habilidades gerenciales	f	%
Habilidades personales	179	52,3%
Habilidades interpersonales	75	21%
Habilidades de grupo	102	26,7%
Total	356	100,0%

Fuente. Tabla 4-A

Descripción. De acuerdo a la tabla 6, se muestran los tipos de habilidades gerenciales que coadyuvan las faltas disciplinarias en las que incurrieron los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, y que dieron lugar a las faltas y sanciones correspondientes. Al respecto, se determina que el 52,3% de faltas disciplinarias están coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales, el 26,7% por la necesidad de desarrollo de las habilidades gerenciales de grupo y el 21% por la necesidad de desarrollo de las habilidades gerenciales interpersonales de los jueces.

Objetivo específico 3. Describir la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de acuerdo a las faltas disciplinarias atribuidas y/o cometidas por los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018.

A partir del archivo documentario de la ODECMA del distrito judicial donde se realizó el estudio y resultados de la aplicación de la escala valorativa “Habilidades Gerenciales” a los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018, se elaboró una matriz de variables de caracterización y necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018 (Anexo 4_A).

Tabla 7

Nivel de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018

Nivel	f	%
Muy superior	0	0
Superior	1	2,3
Medio	33	76,7
Básico	9	20,9
Total	43	100,0

Fuente: Anexo 4_A

Descripción. Según la tabla 7 se observa que, el 77% de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, muestra un nivel medio de desarrollo de habilidades gerenciales, y un 21% se ubica en el nivel básico. Por tanto, al ubicarse en los niveles más bajos de la escala, se determina la necesidad de su desarrollo.

Tabla 8

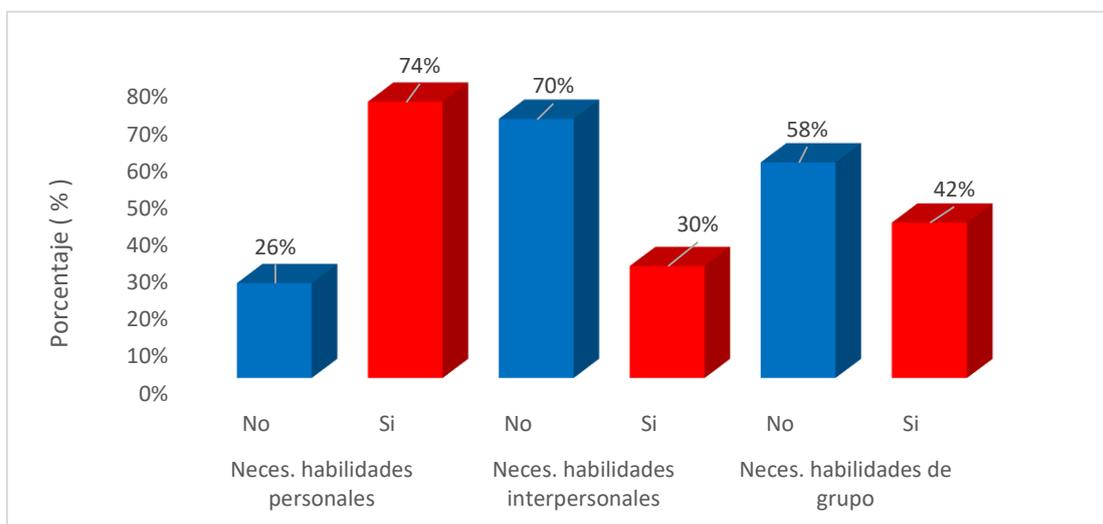
Incidencia de necesidad de desarrollo, por tipo de habilidades gerenciales, de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018

Tipo de habilidad gerencial		f	%
Habilidades G. Personales	No	11	25,6%
	Si	32	74,4%
Habilidades G. Interpersonales	No	30	69,8%
	Si	13	30,2%
Habilidades G. De Grupo	No	25	58,1%
	Si	18	41,9%
Total		43	100,0%

Fuente. Anexo 4-B

Figura 3

Incidencia porcentual de la necesidad de desarrollo, por tipo de habilidades gerenciales, de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018



Fuente. Tabla 8

Descripción. De acuerdo a la tabla 8 y figura 3, se determina que el 74% de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, muestra la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales; el 42% la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo; y un 30% necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales.

Tabla 9

Tipo de habilidades gerenciales que necesitan desarrollar los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, según sexo y condición laboral.

Tipo de habilidades gerenciales		Sexo		Condición laboral		
		F	M	Provisional	Supernumerario	Titular
Habilidades personales	No	13,3%	32,1%	0,0%	26,7%	26,9%
	Si	86,7%	67,9%	100,0%	73,3%	73,1%
Habilidades interpersonales	No	66,7%	71,4%	50,0%	73,3%	69,2%
	Si	33,3%	28,6%	50,0%	26,7%	30,8%
Habilidades de grupo	No	73,3%	50,0%	0,0%	60,0%	61,5%
	Si	26,7%	50,0%	100,0%	40,0%	38,5%
Total		100%	100,0%	100%	100,0%	100%

Fuente. Anexo 4-B.

Descripción. En la tabla 9 se observa la necesidad de desarrollo, por tipo de habilidades gerenciales, en relación al sexo y la condición laboral de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio.

De acuerdo al sexo, se aprecia una marcada diferencia de necesidad de desarrollo de las habilidades gerenciales del grupo del sexo masculino (50%) en contraste del sexo femenino (27%). Respecto a la necesidad de desarrollo de las habilidades gerenciales personales, la diferencia es ligeramente mayor en el sexo femenino (87%) en contraste a la del sexo masculino (68%). A su vez, respecto a las habilidades gerenciales interpersonales, no existen diferencias significativas.

En lo que respecta a la condición laboral se observa que no existen diferencias evidentes en la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, de acuerdo a su condición laboral de supernumerario, provisional y titular.

Tabla 10

Tipo de habilidades gerenciales que necesitan desarrollar los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, según su especialidad

Tipo de habilidades gerenciales		CIVIL	FAMILIA	LABORAL	MIXTO	PENAL					
Habilidades personales	No	17%	1	0%	0	50%	1	23%	3	32%	6
	Sí	83%	5	100%	3	50%	1	77%	10	68%	13
Habilidades interpersonales	No	17%	1	100%	3	100%	2	69%	9	79%	15
	Sí	83%	5	0%	0	0%	0	31%	4	21%	4
Habilidades de grupo	No	67%	4	100%	3	50%	1	77%	10	37%	7
	Sí	33%	2	0,0%	0	50%	1	23%	3	63%	12
Total			6		3		2		13		19

Fuente. Anexo 4-B.

Descripción. Según la tabla 10, se aprecia el tipo de habilidades gerenciales que necesitan desarrollar, de acuerdo a su especialidad, los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio. Así se tiene: de la especialidad civil, la mayoría de los jueces (83%) muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales e interpersonales; de la especialidad familia, el 100% de los jueces muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales solo personales; la mayoría de los jueces mixtos (77%) muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales, el 31% habilidades gerenciales interpersonales y el 23% habilidades gerenciales de grupo; y de la especialidad penal, el 68% muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales y, 63% de habilidades gerenciales de grupo.

Tabla 11

Nivel de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, según dimensiones de estudio

Dimensión	Nivel	f	%
Habilidades personales	Muy Superior	0	0,0%
	Superior	0	0,0%
	Medio	31	72,1%
	Básico	12	27,9%
Habilidades interpersonales	Muy Superior	0	0,0%
	Superior	0	0,0%
	Medio	33	76,7%
	Básico	10	23,3%
Habilidades de grupo	Muy Superior	0	0,0%
	Superior	7	16,3%
	Medio	30	69,8%
	Básico	6	14,0%
Total		43	100%

Fuente. Anexo 4-C.

Descripción. Según la tabla 11, se describe el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, de acuerdo a las dimensiones de estudio. Así se tiene que, en las habilidades gerenciales personales, el 72% muestran un nivel medio y un 28% un nivel básico; respecto a las habilidades gerenciales interpersonales, el 77% tiene un nivel medio y el 23% un nivel básico; y, en las habilidades gerenciales de grupo, el 70% se ubica en el nivel medio y, el 17% en el nivel superior.

Tabla 12

Concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales observadas y las percibidas por los jueces del segundo nivel.

		Habilidades gerenciales personales percibidas			
		NO	SI	Total	
Necesidad de desarrollo habilidades personales	NO	f	3	8	11
		%	27,3%	72,7%	100,0%
personales	SÍ	f	12	20	32
		%	37,5%	62,5%	100,0%
Total		f	15	28	43
		%	34,9%	65,1%	100,0%

Fuente. Anexo 4_B y 4_C.

Descripción. De acuerdo a la tabla 12, de los 32 jueces que muestran necesidad de desarrollo de sus habilidades gerenciales personales, en el 62,5% existe concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales observadas y las percibidas por éstos. A su vez, en un 37,5% de jueces no existe concordancia.

Tabla 13

Concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales observadas y las percibidas por los jueces del segundo nivel.

		Habilidades gerenciales interpersonales percibidas		Total
		NO	SI	
Necesidad de desarrollo habilidades interpersonales	NO	f 21	9	30
		% 70,0%	30,0%	100,0%
	SÍ	f 3	10	13
		% 23,1%	76,9%	100,0%
Total		f 24	19	43
		% 55,8%	44,2%	100,0%

Fuente. Anexo 4_B y 4_C.

Descripción. En la tabla 13, se aprecia que en el 77% existe concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales observadas y las percibidas por éstos y en el 23% de los jueces no existe concordancia.

Tabla 14

Concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo observadas y las percibidas por los jueces del segundo nivel.

		Habilidades gerenciales de grupo percibidas		Total
		NO	SI	
Necesidad de desarrollo habilidades de grupo	NO	f 14	11	25
		% 56,0%	44,0%	100,0%
	SÍ	f 6	12	18
		% 33,3%	66,7%	100,0%
Total		f 20	23	43
		% 46,5%	53,5%	100,0%

Fuente. Anexo 4_B y 4_C.

Descripción. En la tabla 13, se aprecia que en el 67% existe concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo observadas y las percibidas por éstos y en el 56% de los jueces no existe concordancia.

Tabla 14

Nivel de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, según subdimensiones de estudio

Fuente. 4_C.

Descripción. En la tabla 14, se aprecia los niveles porcentuales de desarrollo de las habilidades gerenciales de acuerdo a cada uno de las sub dimensiones de estudio. Al respecto, de manera general se observa que en todos los casos los jueces valoran el desarrollo

Dimensión	Subdimensión	Nivel			
		Básico	Medio	Superior	Muy superior
1. Habilidades personales	1.1. Desarrollo del auto conocimiento	42%	58%	0%	0%
	1.2. Manejo de estrés personal	49%	51%	0%	0%
	1.3. Solución analítica y creativa de problemas	40%	58%	2%	0%
2. Habilidades interpersonales	2.1. Coaching, consultoría y comunicación de apoyo	14%	77%	9%	0%
	2.2. Ganar poder e influencia	44%	54%	2%	0%
	2.3. Motivación a los demás	35%	63%	2%	0%
	2.4. Manejo de conflictos	30%	67%	2%	0%
3. Habilidades de grupo	3.1. Facultamiento y delegación	26%	58%	16%	0%
	3.2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	30%	61%	9%	0%
	3.3. Liderar el cambio positivo	47%	54%	0%	0%

de sus habilidades gerenciales en los niveles más bajos de la escala: básico y medio.

IV. DISCUSIÓN

Una de las instituciones con mayor desaprobación por parte de la ciudadanía es el Poder Judicial. En el distrito judicial donde se realizó el estudio entre el 2015 y 2018 se registraron 356 quejas por faltas disciplinarias contra magistrados del segundo nivel. Según la nueva gestión pública, los métodos y técnicas del sector privado, comprobadamente exitosas, pueden ser aplicados al ámbito de la administración de justicia, adecuándolo a sus particularidades como organización; una de estas técnicas es el desarrollo de habilidades gerenciales.

En ese contexto el objetivo general de la presente investigación fue diseñar un perfil basado en habilidades gerenciales para disminuir faltas disciplinarias de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, sustentado en la Política de Estado N°28, que busca la institucionalización del sistema de impartición de justicia con la valorización y capacitación permanente de los jueces, implementando a la par, mecanismos de control y vigilancia para erradicar la corrupción en éste poder del Estado.

El estudio es relevante porque no existe una teoría que explique las razones por las cuales los jueces incurrir en faltas disciplinarias. Los antecedentes en los que se ha basado el presente estudio, si bien plantean la importancia de las habilidades gerenciales en el ámbito de la gestión de los despacho judiciales o estudian las faltas disciplinarias, o analizan las reformas del sistema de justicia en el Perú, resaltando la figura del juez, no han estudiado las causas de las faltas disciplinarias, y la presente investigación parte del estudio de las conductas disfuncionales para construir un perfil basado en habilidades gerenciales, buscando disminuir las faltas disciplinarias.

Conforme se ha detallado en el capítulo II, los resultados del estudio con enfoque metodológico mixto, cuentan con evidencia de valides interna y externa, la técnica utilizada fue el análisis documentario, con el que se logró el primer objetivo específico, describiendo el tipo de faltas, tipo y número de quejas, investigaciones de oficio, el estado de trámite de sus investigaciones y quejas, de los tipos de sanciones, en las que incurrir los jueces del distrito judicial donde se realizó el estudio; y respecto del segundo y tercer objetivo específico se logró con la técnica de la encuesta, una escala tipo Likert denominada “Habilidades Gerenciales”, con el que se determinó la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, las faltas disciplinarias que se encuentran coadyuvadas por dichas necesidad y la concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales observada y la

percepción de los propios jueces; asimismo sirvió de base para lograr el cuarto objetivo específico, que fue proponer los componentes de un perfil basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio. Dicho instrumento tiene un alto grado de confiabilidad de consistencia interna ($r=0,986$) lo que aporta una alta precisión a la información proporcionada por los jueces encuestados, que constituyeron la población censal.

Respecto de la validez externa de los resultados obtenidos, este constituye un primer estudio a partir de las faltas disciplinarias en las que incurren los jueces, habiendo sido aplicado a la población censal y, el análisis documental, a un espacio de tiempo de tres años, los resultados empíricos resultan generalizables a los demás distritos judiciales del país, por ser las unidades de análisis muy similares, siendo el Poder Judicial una institución cuya selección de jueces los realizó el ex Consejo Nacional de la Magistratura con los mismos parámetros, requisitos y perfil para todo el país.

En tal sentido, se presentan los resultados hallados, contrastados con los antecedentes de estudio que sirvieron de base para la realización del presente estudio. Se coincide con Díaz (2018) en su artículo científico “Aspectos susceptibles de cambios en la gerencia judicial desde la concepción del Juez”, en Venezuela; dado que la presente tesis también se apoya en los lineamientos de la gerencia y el estudio se aborda desde la perspectiva del Juez; concluyendo que parte de su perfil profesional debe estar conformado por el desarrollo de habilidades gerenciales, no sólo como herramientas para conocer su organización y cumplir sus funciones administrativas, sino sobre todo para cumplir con eficiencia su función jurisdiccional, tal por ejemplo al comunicar sus decisiones e interrelacionarse con los usuarios del servicio; así como para conducirse en su vida social y personal; recalcando que, el hecho que se incida sólo en su capacidad jurídica, y cultura jurídica no ha dado buen resultado en nuestro país. Al respecto, como lo afirma Feoli (2015), en las últimas décadas la judicatura se ha transformado, los jueces hoy se involucran en los asuntos políticos, al asumir sus funciones de control sobre los otros poderes del Estado, a lo que se ha llamado activismo judicial.

Conforme es de verse de la conclusión referida a la coherencia entre los resultados del estudio y la percepción de los jueces respecto de la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, en el 62,5% existe concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales observadas y las percibidas por éstos; respecto de sus habilidades

gerenciales interpersonales, se aprecia que en el 77% existe concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales observadas y las percibidas por estos, y, en el caso de sus habilidades gerenciales de grupo, existe concordancia en el 67%; lo que conlleva a la posibilidad de trabajar cambios en su agenda de capacitación, dado el contexto actual; ello guarda coherencia con el interés de la propia institución en enriquecer los conocimientos de sus jueces con herramientas para mejorar la gestión de su despacho, pues debe tenerse presente que en las provincias del país los jueces del segundo nivel son los que representan al Poder Judicial e interactúan con otras autoridades y con la población directamente; por lo que potenciar sus habilidades gerenciales incidiría en una mejora respecto de la imagen de la institución y mejoraría la confianza ciudadana.

Asimismo, los resultados de la presente investigación guardan similitudes con los resultados obtenidos por Cruchaga (2017) en su artículo científico “El ejercicio de la atribución disciplinaria por el Consejo General del Poder Judicial”, en España; dado que ambos estudios se centran en estudiar las faltas disciplinarias de los jueces, diferenciándose el presente estudio en el hecho que se determina que estas faltas están coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales. Cruchaga (2017) concluye que las faltas más comúnmente identificadas son de desatención y retrasos (54%), seguida por faltas de “Respeto” (16%), “Abandono y Ausencias” (4%), y “Parcialidad” (4%), luego la “ignorancia inexcusable en el cumplimiento de deberes funcionales” identificado en sentencia firme.

Estos resultados son similares al distrito judicial donde se realizó el estudio, en la que un 44% de faltas disciplinarias son por retardo, un 28% por negligencia, un 17% por otras faltas como incumplimiento de disposiciones administrativas internas, hallazgos en visitas de control, falta de atención a solicitudes de organismos del Estado o de la propia organización judicial y, por la falta de motivación.

El estudio arroja como uno de sus resultados que, éstas faltas disciplinarias están coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, resultados que, entre otros criterios, pueden ser categorizados por especialidades, así, los jueces de familia necesitan desarrollar habilidades gerenciales personales, interpersonales y de grupo por igual; y es que ésta especialidad requiere jueces con cualidades personales especiales por la naturaleza de los casos que juzgan, ya que involucra derechos de niños, niñas y adolescentes, así como relaciones familiares y víctimas de violencia de género y entre miembros de la

familia; caso que amerita el fortalecimiento de sus habilidades gerenciales para afrontar las falencias internas y externas que afrontan dichos jueces. Al respecto Fuentes (2015) afirma que es un problema álgido en Chile, el hecho de trabajar bajo presión por los plazos y metas, lo cual también sucede en el distrito judicial donde se realizó el estudio.

En ambos casos, el sistema de control cumple doble función, por un lado, verificar la gestión de los procesos, su corrección, cumplimiento razonable de plazos, verificar la carga laboral y la capacidad de resolver; y, por otro lado, las atribuciones de control disciplinario, que hasta la fecha de la investigación respondían a la potestad de auto tutela administrativa, ya que el control disciplinario era interno, salvo para imponer sanción de destitución, situación que en el caso del Perú debe variarse progresivamente al haberse creado la Autoridad Nacional de Integridad y Control mediante Ley 30943, que crea un sistema de control disciplinario externo, como respuesta a prácticas de corrupción develadas por los medios de comunicación; como dice Bordialí_Salamanca (2018) lo ideal es que los jueces sean independientes, que no se encuentren sujetos ni al poder ejecutivo, ni al poder legislativo; pero se debe cuidar que esa independencia no se traduzca en una actuación ajena o de espaldas a los valores y necesidades de la sociedad.

En el Perú, Angelats (2015), en su tesis titulada “Análisis del Plan CERIAJUS en materia de formación ética de los magistrados y el servicio de justicia en nuestro país”, presenta conclusiones que concuerdan y alimentan los resultados del presente estudio, que cobra actualidad porque a la fecha de la presentación de la presente investigación, se viene implementando una reforma del sistema de justicia. Angelats (2015) afirma que se ha descuidado la formación de los magistrados y la evaluación de su desempeño, dado que el interno es poco transparente. Respecto de la formación del magistrado, esta comprende un conjunto de elementos como formación jurídica, experiencia laboral, capacidad de razonamiento, entre otras; el presente estudio solo ha evaluado un aspecto del perfil del juez, que son las habilidades gerenciales, capacitación que no se proporciona en su formación universitaria, ni es materia de evaluación para el acceso a la magistratura, pese a que forma parte del perfil que la ley exige para ser juez. En ese sentido se devela que, la mayoría de los jueces estudiados presenta un nivel de desarrollo básico o medio de estas habilidades, y además se devela que esta necesidad de desarrollo, coadyuva las faltas disciplinarias en las que incurrir.

Acorde a tales resultados, se coincide con Angelats (2015) cuando concluye que la administración de justicia requiere jueces imparciales. En el presente estudio la imparcialidad se relaciona directamente a las habilidades gerenciales personales, que comprende el autoconocimiento, una alta inteligencia emocional, capacidad de auto revelación o transparencia, que hacen que una persona no sea manipulable y que sea capaz de defender los valores que guían una recta administración de justicia, coincidiendo con la apreciación de la autora citada que no bastan buenas leyes sino buenos jueces, con preparación no solo en materia jurídica, ya que dichas falencias afectan una correcta administración de justicia. Clérigo (2018) afirma que se han develado estereotipos en la motivación de decisiones judiciales, lo cual le resta imparcialidad; por lo tanto, hay la necesidad de desarrollar habilidades gerenciales personales.

Angelats (2015) plantea una posición crítica respecto de la implementación del plan CERIAJUS, posición que se comparte, pues efectivamente no se ha trabajado medidas concretas sobre la formación ética del magistrado, considerando en este estudio que la misma se relaciona con las habilidades gerenciales personales; dado que se han hecho intentos de mejorar la gestión institucional a través de medidas de descentralización y acercamiento a la ciudadanía, pero no se han emprendido acciones concretas para fortalecer la preparación y formación del juez. La autora sustenta dicha posición criticando el control disciplinario interno como una limitación para juzgarse entre colegas; conclusión con la que no se coincide, dado que, constituye una opinión que no reporta evidencias concretas y atribuye claramente una conducta parcializada a los jueces de control disciplinario, que no se condice con los resultados evidenciados en el número de sanciones impuestas por la OCMA y el CNM.

En este estudio se evidencian algunas deficiencias del control interno, como la demora de los procesos disciplinarios, así como el hecho que, en la mayoría de los distritos judiciales, los jueces en ejercicio de funciones jurisdiccionales, tienen en adición a sus funciones la labor contralora, cuentan con poco personal, no especializado en la materia y cumplen recargadas labores. Así en el distrito judicial donde se realizó el estudio, del total de quejas e investigaciones de oficio, un 53,6% se encuentran en trámite y algunas de ellas prescribieron o caducaron, situación que refleja una respuesta tardía a las quejas ciudadanas; a ello se suma una alta carga laboral que no permite centrar la atención en la prevención y control de casos de envergadura.

Respecto de Álvarez (2010), su tesis titulada “*El perfil de juez en la selección de jueces*”, parte por identificar en su realidad problemática que, existe desarticulación entre el perfil de juez que señalan la Constitución y la Ley y, los parámetros que se utilizan para su selección actual, concluyendo que, en su mayoría, los jueces nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura no reúnen los requisitos de dicho perfil. Este tema, interesa al presente estudio porque la propuesta es diseñar un perfil para desarrollar un aspecto del perfil legal del juez del segundo nivel que es el conocimiento de la organización y manejo del despacho judicial, que se interpreta como perfil gerencial. Siendo ello así, se coincide con sus conclusiones referidas a que, la evaluación para la selección de jueces actualmente se reduce a valorar sus conocimientos jurídicos y que deberían exigirse otras competencias.

Asimismo, se coincide con Álvarez (2010) cuando concluye que un juez es garante de la paz social, controla el poder y cautela la vigencia de la Constitución, debe ser independiente e imparcial, debe rendir cuentas y no sólo debe ser idóneo en su formación jurídica, sino también éticamente. El presente estudio propone un perfil basado en habilidades gerenciales acorde a los requerimientos propios de la función de un juez imparcial e independiente, planteando que debe ser capaz de revelarse con autenticidad, capaz de auto conocerse y de identificar sus fortalezas y debilidades, su estilo de aprender conocimiento e información, su disposición y flexibilidad hacia el cambio, tener claro sus valores y tener madurez moral, entre otras capacidades, que garantizarían su corrección ética; dado que, como lo afirma Sacristán (2015) el juez debe procurar equidad donde haga falta, de allí que es posible que concrete las generalizaciones en las que incurre el legislador; por lo que, coincidiendo plenamente con Álvarez (2015), se afirma que, debe articularse el perfil del juez con los mecanismos de selección, materializándose los indicadores de las características del perfil que señala la Ley, siendo susceptible de desarrollarse cada uno de ellos en indicadores específicos susceptibles de medición; en ese sentido, en el presente estudio se plantean los indicadores que desarrollan la característica específica del perfil de juez: Conocimiento del despacho, el que se traduce en capacidad gerencial.

V. CONCLUSIONES

5.1. General

Las faltas disciplinarias en las que incurren los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, se encuentran coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales; por lo que, parte del perfil ideal de un juez del segundo nivel, para disminuir la incidencia de faltas disciplinarias, debe estar conformado por el desarrollo de habilidades gerenciales personales, interpersonales y de grupo.

El nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales del total de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, son valorados en los niveles, básico y medio.

5.2. Específicas

Se determinó que todos los jueces fueron quejados alguna vez. La falta que con mayor frecuencia se les atribuye a los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, son: retardo en el trámite de procesos judiciales, negligencia en sus funciones, incumplimiento de deberes y desacato de disposiciones administrativas internas.

Las faltas disciplinarias en las que incurrieron los jueces del segundo nivel de la carrera judicial, son por retardo injustificado, omisión o descuido en la tramitación de procesos (43,8 %), seguido por negligencia en el cumplimiento de sus deberes (32,3%), 10,2% entre tardanzas y otras faltas leves. Así mismo se determinó que un 9,8% de jueces incurrió en falta muy grave relacionada a vulnerar gravemente sus deberes.

Con relación al trámite de las faltas disciplinarias, se determinó que algunas de las quejas interpuestas no prosperaron porque los jueces justificaron los hechos atribuidos inmediatamente; más de la mitad de los procesos disciplinarios se encuentran en trámite, y algunos de ellos han prescrito o caducado. Con relación a las sanciones que se impusieron a los jueces del segundo nivel de la carrera del distrito judicial donde se realizó el estudio, se evidencia que, la mayor cantidad de sanciones fueron amonestaciones, seguida de suspensión y finalmente multas.

Respecto de las habilidades gerenciales que coadyuvan las faltas disciplinarias en las que incurrieron los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio,

se determinó que más de la mitad de las faltas disciplinarias está coadyuvada por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales, alrededor de una cuarta parte por habilidades gerenciales de grupo y, una quinta parte, por habilidades gerenciales interpersonales.

Se determinó que más de las tres cuartas partes de jueces se encuentran en el nivel medio de desarrollo de habilidades gerenciales y menos de la cuarta parte en el nivel básico, reflejándose con ello su necesidad de desarrollo, prevaleciendo la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales, seguidas por las habilidades gerenciales de grupo y finalmente las habilidades gerenciales interpersonales. A su vez, se determina que existe concordancia entre la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales observadas y las percibidas por éstos, en la mayoría de jueces.

Se aprecia una marcada diferencia de necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo de los jueces (50%) frente a las juezas (26.70%); sin embargo, respecto de las habilidades gerenciales personales son las juezas las que necesitan desarrollar dichas habilidades en mayor medida (86.70%) en contraste a los jueces (67.90%); mientras que, por la condición laboral, son los jueces provisionales los que necesitan desarrollar más sus habilidades gerenciales personales (100%), de grupo (100%) e interpersonales (50%), no existiendo diferencias significativas entre los jueces supernumerarios y titulares.

Por la especialidad, la mayoría de los jueces civiles muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales e interpersonales; los jueces de familia, en su totalidad, muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales; la mayoría de jueces mixtos, muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales; y los jueces penales en su mayoría muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales y de grupo.

VI. RECOMENDACIONES

Al presidente de la Corte Superior De Justicia:

Implementar la propuesta de perfil de un juez del segundo nivel basado en habilidades gerenciales, en la selección de jueces supernumerarios, previa evaluación de factibilidad y mejora si así se considera y remitir a la Junta Nacional de Justicia para su conocimiento y fines.

Implementar políticas de capacitación para los jueces del segundo nivel, basado en el desarrollo de habilidades gerenciales, especialmente en las habilidades gerenciales personales y de grupo, potenciando la capacidad de los mismos para mejorar su estilo de comunicación entre sus pares, con el equipo de trabajo, con los abogados, los usuarios del sistema, entre otros; habilidad gerencial de facultamiento y delegación eficiente, manejo eficiente del tiempo, motivación y liderazgo, formación de equipos eficientes, solución de conflictos interpersonales en el trabajo, entre otros.

Respecto de la capacitación de jueces, se debe trabajar estrategias para incentivar su participación. Los jueces tienen sobresaturación de información, por lo que, el aprendizaje y desarrollo de habilidades gerenciales debe realizarse a través de talleres, y los cursos teóricos, cualquiera sea la temática, deben ser de corta duración, no más de 45 minutos, luego del cual debe procurarse su participación para asegurar su aprendizaje.

Desarrollar una comunicación eficaz con los jueces, transmitiendo sus disposiciones administrativas de forma clara y escueta, con sumillas informativas, evitando recargar de información, debido a que existe sobresaturación de información.

Designar un equipo responsable de efectuar un seguimiento permanente al cumplimiento de metas de producción, documentando experiencias exitosas que puedan ser replicadas, identificando las causas que generan retardo, brindando apoyo estratégico para superar las deficiencias detectadas con metas que también sean susceptibles de medición y seguimiento en un plan que comprenda actividades concretas y plazos.

Designar un equipo responsable de medir la calidad de las resoluciones judiciales. Así mismo debe efectuarse un seguimiento a las resoluciones que se declaran nulas en segunda instancia, evaluando las causas e implementando recomendaciones.

Aprobar normas de estilo de redacción de resoluciones judiciales, tomando como base el Decreto Legislativo 1342.

Asegurar que los jueces gocen de sus vacaciones 30 días ininterrumpidos. La empleadora debe asegurar un óptimo estado de salud de sus jueces para brindar un servicio de calidad.

Socializar estadísticas del informe anual de salud ocupacional respecto del estado de salud física y mental de sus jueces, con apoyo de profesionales de la salud, para generar conciencia de prevención y mejora de condiciones de trabajo. Una salud óptima de sus magistrados, es garantía de una justicia de calidad.

A la ODECMA:

Se recomienda a la Oficina Desconcentrada De Control de la Magistratura del distrito judicial donde se realizó el estudio, potenciar su oficina de calificación de quejas con personal especializado en procesos disciplinarios, en razón que, una mala calificación afecta los resultados de la misma, originando impunidad en algunos casos, lo cual resta la confianza del ciudadano en el sistema de control de jueces.

Se recomienda efectuar control en los casos en los que se frustran diligencias programadas, debiendo aprobar una directiva que obligue a los jueces informar las causas de su suspensión.

Se recomienda efectuar control de las causas por las cuales las resoluciones judiciales se declaran nulas por más de una vez, debiendo aprobar una directiva que obligue a los jueces informar las causas de la nulidad repetitiva.

A los jueces del segundo nivel:

A los jueces se les recomienda desarrollar sus resoluciones de forma sencilla, comprensible, con párrafos que no contengan más de diez líneas, que no contengan motivación recargada ni innecesaria, repetitiva, debiendo prever que son comunicaciones que deben ser comprendidas por el usuario del servicio.

Asimismo, se les recomienda desarrollar capacidad de respuesta inmediata frente a actuaciones maliciosas o dilatorias, tanto de las partes como de los abogados, imponiendo las sanciones que prevé la ley, por ser una de las causas que retarda la atención oportuna de casos.

A los jueces se les recomienda mejorar su gestión del proceso, calificando con detenimiento los actos procesales de las partes, asegurando la realización de las diligencias programadas, evitando que éstas se frustren y en caso de frustrarse se identifiquen las causas y se implementen correctivos.

Se recomienda implementar un registro personal de criterios jurisdiccionales, así como de actuaciones susceptibles de seguimiento por plazos, para evitar decisiones disímiles sin motivación específica respecto del cambio de criterio, así como control respecto de la inactividad del personal jurisdiccional.

No trabajar más de ocho horas diarias, sin embargo, estas horas deben ser efectivas y provechosas, evitando distraer el tiempo en labores ajenas a las jurisdiccionales.

Mantener un buen estado de salud física y mental, practicar un deporte con regularidad y participar de actividades culturales y espirituales. El exceso de trabajo, con sus vicisitudes, la falta de un balance en la vida, genera estrés, que es fuente de enfermedades físicas y causa de negligencia en el ejercicio de las labores jurisdiccionales, para la cual se requiere atención plena.

A todos los jueces, especialmente a los jueces de familia y mixtos, mejorar sus habilidades gerenciales personales desarrollando especialmente su inteligencia emocional.

A los jueces de la especialidad civil desarrollar además de sus habilidades gerenciales personales, sus habilidades gerenciales interpersonales, tales como comunicación eficaz, entrenar, orientar y escuchar a su equipo de trabajo, mantener un buen clima laboral, motivación a los demás, manejo de conflictos.

A los jueces de la especialidad penal, además de desarrollar sus habilidades gerenciales personales, desarrollar las habilidades gerenciales de grupo como, facultamiento y delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y, fomentar una desviación positiva, liderando cambios positivos.

VII. PROPUESTA

7.1. Título: Perfil de un juez del segundo nivel, basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias en el distrito judicial donde se realizó el estudio, 2019.

7.2. Fundamentación: El artículo 146 de la Constitución Política del Estado establece que el Estado garantiza la independencia e inamovilidad de los jueces, mientras observen conducta e idoneidad propias de su función. La Ley de la Carrera Judicial Ley N°29277, sobre la idoneidad del juez, en su artículo 2 establece un perfil que comprende, capacidades y cualidades personales, entre otros, en su numeral 4 exige conocimiento de la organización y manejo del despacho judicial, siendo esta capacidad la que se desarrolla, proponiendo el desarrollo de habilidades gerenciales con enfoque de inteligencia emocional, planteada por Whetten y Cameron (2005), que han sido agrupadas en tres dimensiones: habilidades gerenciales personales, interpersonales y de grupo; las que se identifican del análisis de sus faltas disciplinarias, que son eventos patológicos donde se refleja la necesidad de desarrollo de capacidades y cualidades personales.

El desarrollo metodológico del presente perfil toma como marco referencial las "Normas Para La Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP" aprobado por DIRECTIVA N°001-2016-SERVIR/GDSRH-Guía Metodológica Para Elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas (Servir, 2016).

7.3 Diagnóstico: De los resultados de la investigación se encontró que más de las tres cuartas partes de los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio evidencia un nivel medio de desarrollo de habilidades gerenciales, y los restantes se ubican en el nivel básico. De allí que, más de la mitad de las faltas disciplinarias que se les atribuye, está coadyuvado por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales; más de la cuarta parte está coadyuvado por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo y menos de la cuarta parte está coadyuvado por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales de los jueces.

De estos resultados, se aprecia una marcada diferencia de necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces frente a las juezas; sin embargo, respecto de la condición laboral, se observa que no existen diferencias evidentes en la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, entre jueces supernumerarios y titulares. Por

especialidad, la mayoría de los jueces civiles muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales e interpersonales; los jueces de familia en su totalidad muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales; la mayoría de jueces mixtos, muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales; y los jueces penales en su mayoría muestran la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales y de grupo.

7.4 Objetivo: Disminuir las faltas disciplinarias en las que incurren los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, mediante el desarrollo de habilidades gerenciales para la gestión de su despacho, los que se plasman en el presente perfil

7.5 Marco estratégico: La presente propuesta se inserta en la visión que tiene el Poder Judicial, de ser una institución con magistrados comprometidos con el proceso de cambio, transformación y modernidad; que inspiren confianza en la ciudadanía. Así mismo, se inserta en la misión que tiene el Poder judicial de administrar justicia conforme a la Constitución y a la Ley, dado que para ello requiere contar con magistrados respetados, probos, capaces, éticos y justos.

7.6 Planteamientos estratégicos

La presente propuesta será presentada a la Presidencia de la Corte Superior donde se realizó el estudio, a la Junta Nacional de Justicia y, a la Autoridad Nacional de Integridad y Control del Poder Judicial para su implementación y análisis.

Perfil de habilidades gerenciales:	
El juez debe tener la capacidad de identificar las posibles barreras e implementar acciones concretas para garantizar el acceso a la justicia de la población en la que ejerce funciones; que resuelva con celeridad los procesos, motivando a su personal y trazando estrategias; que sea capaz de deponer sus disquisiciones personales al de la uniformización criterios para contribuir a la predictibilidad de las decisiones judiciales, sin que ello signifique claudicar a su independencia, con lo cual habrá más confianza en la impartición de justicia, contribuyendo a la gestión institucional con buenas prácticas, así como teniendo una mejor respuesta para la gestión de riesgo de desastres que se implemente.	
I.	Identificación del perfil
Nombre del puesto: Juez del segundo nivel o Juez especializado.	
Puesto al que reporta: Administrativamente al presidente de la Corte Superior de Justicia donde se realizó el estudio	

II. Objetivo del puesto:			
Dirige el proceso judicial. Conduce audiencias. Toma decisiones resolviendo conflictos con relevancia jurídica o dilucidando una incertidumbre jurídica. Gestiona el despacho judicial.			
III. Control por el incumplimiento de deberes.			
El control por el incumplimiento de deberes es interno actualmente, a cargo del Órgano de Control de la Magistratura y Órgano Desconcentrado de Control de la Magistratura. Sin embargo, mediante Ley N° 30943 (Publicado en El Peruano 8 de mayo de 2019) se crea la Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial, que reemplaza a la OCMA y ODECMAS por un control externo.			
IV. Coordinación interna:			
Con la presidencia de la Corte Superior de Justicia para asuntos de carácter administrativo, jurisdiccionalmente es independiente, aunque se encuentra vinculado a decisiones emitidas por órganos jerárquicamente superiores en el caso concreto, según MOF aprobada por Resolución Administrativa -2014-P-CSJAN/PJ			
V. Comunicación externa:			
Con las entidades del sistema de justicia, autoridades locales, regionales y nacionales, con fines de colaboración o cumplimiento de funciones o competencias asignadas por ley; así como con los abogados y usuarios del servicio.			
V. Especificaciones del cargo: Artículo 8 de la Ley 29277. Requisitos especiales para Juez Especializado o Mixto.			
1. Ser mayor de treinta (30) años;			
2. Haber sido Juez de Paz Letrado o Fiscal Adjunto Provincial o secretario o Relator de Sala al menos por cuatro (4) años, o haber ejercido la abogacía o desempeñado la docencia universitaria en materia jurídica por un período no menor de cinco (5) años. Para el caso del ejercicio de la abogacía y la docencia universitaria, los períodos en una y otra condición son acumulables para alcanzar el mayor, en tanto no se hayan prestado en forma simultánea.			
3. Haber superado la evaluación prevista para el porcentaje de acceso abierto;			
4. Ser propuesto por la Comisión de Evaluación del Desempeño y haber aprobado los cursos especiales de ascenso que requiera la Academia de la Magistratura, para el porcentaje de acceso cerrado; y			
5. Participar del programa de habilitación para los postulantes que ingresen a la carrera por este nivel.			
VI. Perfil de habilidades gerenciales de un juez del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio Fuente legal: Artículo 2 de la Ley N°29277: (...) las principales características de un juez son: (...) 4. Conocimiento de la organización y manejo del despacho judicial.			
Habilidades gerenciales personales	Desarrollo del autoconocimiento: Es capaz de determinar valores y prioridades, identificar estilo cognitivo, y evaluar	Revelación interna y apertura (Esta habilidad contribuye a la independencia del juez, frente a manipulaciones o	Capaz de revelarse con autenticidad y mostrarse como es frente a los demás. Capaz de identificar sus fortalezas y debilidades, su estilo de aprendizaje (acopio y evaluación de información), sus actitudes hacia el cambio, tolerancia a la ambigüedad; de ese modo ese ser humano será capaz de entenderse y desenvolverse profesionalmente.

	actitudes hacia el cambio	condicionamientos de todo tipo.)	
		Conciencia del yo (Habilidad que contribuye a la toma de decisiones justas y éticas)	Debe practicar los valores de justicia, equidad, cortesía, integridad, transparencia, prudencia, diligencia, honestidad, reserva y secreto profesional (Código Iberoamericano de Ética Judicial 2006). Tener un sentido claro y delimitado de sus propios valores y haber alcanzado un nivel de principios de madurez moral. Capaz de comprender las diferencias de las personas, de valores, estilos, actitudes, comprender la diversidad y desarrollar empatía.
	Manejo del estrés personal. Es capaz de enfrentar los factores estresantes, administrar el tiempo y desarrollar la elasticidad.	Eliminar el estrés (Habilidad que contribuye al juez gozar de buena salud física y mental)	Capaz de administrar su tiempo, saber decir no. Capaz de fomentar buenas relaciones y cordialidad, sentido de pertenencia de colaboración, trato amable y honesto. Capaz de desarrollar inteligencia emocional: reconocer y entender sus propias emociones, controlarlas, auto motivarse, ser empático, e interactuar con los demás.
		Desarrollar elasticidad (habilidad para soportar los efectos negativos del estrés)	Capaz de tener un balance en la vida desarrollando además de actividades de trabajo, actividad intelectual, física, espiritual, familiar, cultural y social. Capaz de cuidar su salud física y mental, llevar una alimentación sana, practicar alguna técnica de relajación, tener fortaleza, compromiso, actitud de reto frente al cambio. Fomentar trabajo en equipo. Mantener relaciones familiares sanas y sólidas. Capaz de cuidar y desarrollar su capacidad de concentración.
	Manejo del estrés a corto plazo	Capaz de manejar técnicas de relajación muscular, respiración, entre otros.	
	Solución analítica y creativa de problemas.		Capaz de definir el problema. Capaz de acopiar datos objetivos separándolos de las percepciones y las suposiciones. Capaz de desarrollar un pensamiento flexible. Saber escuchar Contar con información suficiente Ser creativo e innovador frente a casos difíciles.
Habilidades	Coaching consultoría y, comunicación de apoyo:	Habilidad comunicación de apoyo (Para	Ser congruente, esto es que sus palabras coincidan con sus pensamientos y sentimientos.

gerenciales inter personales	Es capaz de entrenar, orientar y escuchar.	mantener buenas relaciones laborales y producción)	Capaz de describir objetivamente un suceso, su reacción y sugerir una forma alternativa de actuar. Capaz de abordar los problemas sin atacar a las personas. Capaz de validar a las personas con respeto, flexibilidad. Capaz de enfocarse en comportamientos específicos, evitando generalizaciones, extremas o excluyentes. Ser capaz de escuchar de forma comprensiva
		Capacitación y orientación (Para elevar la calidad del trabajo)	Capaz de aconsejar cómo realizar mejor su trabajo y proporcionar información para mejorar las habilidades laborales del equipo.
		Retroalimentación negativa eficaz (Para mantener un buen clima laboral)	Capaz de reconocer un buen desempeño y corregir las conductas o actitudes negativas o cuando surgen choque de personalidades en el equipo.
	Ganar poder a influencia. Es capaz de ganar poder, ejercer influencia e incrementar autoridad.	Ganar poder (Para vencer las limitaciones institucionales)	Capaz de desarrollar poder institucional, movilizar recursos para lograr los objetivos de la organización. Capaz de moldear su entorno. Capaz de desarrollar poder personal proveniente de sus atributos personales, del conocimiento, especialización y práctica de valores institucionales. Ser confiable.
		Ejercer influencia (para inspirar)	Capaz de persuadir, de lograr el apoyo y compromiso de los demás para el logro de objetivos institucionales, sin amenaza ni intimidación.
	Motivación a los demás. Es capaz de diagnosticar bajo desempeño, crear entorno motivador y recompensar logros.	Para lograr alto rendimiento y satisfacción laboral	Capaz de diagnosticar Capaz de establecer metas claras y aceptadas Capaz de crear un ambiente de trabajo de apoyo mutuo. Capaz de manejar técnicas de recompensas justa, equitativa y oportuna; así como de disciplina para aprender. Capaz de rediseñar el trabajo, asignando labores, acorde a las habilidades e intereses de los trabajadores. Capaz de fomentar autonomía, pero con retroalimentación.
	Manejo de conflictos. Es capaz de identificar las fuentes, seleccionar las estrategias y resolver confrontaciones.	Sobre iniciar	Capaz de diagnosticar conflictos interpersonales, qué lo alimenta y cómo comenzó.
Sobre responder		Capaz de manejar conflictos. Capaz de trazar estrategias en base al diagnóstico	
Sobre mediar		Saber escuchar, facilitador del diálogo y solución.	
Habilidades gerenciales de grupo	Facultamiento y delegación.	Sobre facultamiento (Para lograr colaboradores más	Capaz de delegar responsabilidades proporcionando recursos e información. Capaz de generar confianza en su capacidad y honestidad.

Es capaz de facultar a los demás, delegar y compartir poder.	productivos, más satisfechos y más innovadores)	
	Sobre delegación	Capaz de identificar labores delegables de aquellas que requieren su atención personal. Capaz de decir cuando, a quien y como delegar
Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. Es capaz de diagnosticar el desarrollo del equipo, formar el trabajo en equipo y fomentar el liderazgo eficaz de equipo.	Equipos líderes	Capaz de desarrollar credibilidad en base a su integridad personal, claridad en las metas, optimismo. Capaz de establecer una visión inspiradora.
	Afiliación a un equipo	Ser capaz de asumir roles de facilitador de actividades, construir relaciones, y dar retroalimentación.
	Trabajo en equipo	Capacidad de diagnóstico. Capacidad de formar un equipo, cohesionarlo, manejar los cuestionamientos y disconformidades, y finalmente afrontar nuevos retos.
Liderar el cambio positivo. Es capaz de crear una desviación positiva, liderar un cambio positivo, y movilizar las habilidades de los demás.	Fomentar la desviación positiva	Capacidad para fomentar el cambio hacia la excelencia, la perfección.
	Liderar un cambio positivo Movilizar a los demás	Capaz de identificar personas positivas y colocarlas en posiciones claves; así como fomentar conductas empáticas entre los miembros del equipo, el perdón por los errores, y la gratitud. Capacidad para comparar el desempeño con estándares altos Capaz de exponer valores y principios, una visión de futuro positivo. Capaz de generar compromiso con la visión y trabajar para lograrlo. Capaz de hacer que el cambio sea continuo, y trascienda en el personal para incrementar sus propias habilidades.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2010). *El perfil de juez en la selección de jueces*. Pontificia Universidad Católica del Perú. (Tesis de Maestría en Política Jurisdiccional. Especialidad en Gestión y Política Judicial). Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/143680>.
- Alkozei, A., Schwab, Z. & Killgore, W. (2016). The role of emotional intelligence during an emotionally difficult decision-making task. *Journal of Nonverbal Behavior*, 40(1), 39-54. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10919-015-0218-4>.
- Angelats Agreda, T. (2015). *Análisis del plan CERIAJUS en materia de formación ética de los magistrados y el servicio de justicia en nuestro país*. (Tesis de maestría en Derecho con mención en Política Jurisdiccional Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6963>
- Araújo, J., & Pestana, G. (2017). A framework for social well-being and skills management at the workplace. *International Journal of Information Management*, 37(6), 718-725. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401217305996>.
- Arellano, D., & Cabrero, E. (2005). *La Nueva Gestión Pública y su Teoría de la Organización: ¿Son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público*. Recuperado de <http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/1749/06ARELLANO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Arochena, J. (2015). *La independencia judicial*. Dykinson. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=l2m7CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Arochena,+J.+F.+L.+\(2015\).+La+independencia+judicial.+Dykinson.&ots=GlscIA6z_b&sig=6SeyIpZyPWXg6n4_4q3fMoSreGg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=l2m7CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Arochena,+J.+F.+L.+(2015).+La+independencia+judicial.+Dykinson.&ots=GlscIA6z_b&sig=6SeyIpZyPWXg6n4_4q3fMoSreGg#v=onepage&q&f=false).
- Bordalí, A. (2018). El régimen de responsabilidad disciplinaria de los jueces chilenos y su inadecuación a las exigencias constitucionales. *Ius et Praxis*, 24(2), 513-548. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-00122018000200513&script=sci_arttext.

- Black, R., & Owens, R. (2016). Courting the president: how circuit court judges alter their behavior for promotion to the Supreme Court. *American Journal of Political Science*, 60(1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5317237>.
- Cartes, C. (2015). La responsabilidad disciplinaria de los funcionarios públicos: un estudio introductorio. *Revista de Derecho Público*, (82). Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/37285-1-128357-1-10-20150915.pdf>
- Casana, P. (2008) Consultoría *Perfil de Competencias de Jueces y Fiscales. Tercer Informe*. Lima: Proyecto Mejoramiento de los Servicios de Justicia del Banco Mundial.
- Casana, P. (2015). El juez. *Ius et Praxis*, (043). Recuperado de http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ius_et_Praxis/article/viewFile/334/320.
- Clérico, L. (2018). Hacia un análisis integral de estereotipos: desafiando la garantía estándar de imparcialidad. *Revista Derecho del Estado*, (41), 67-96. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0122-98932018000200067&script=sci_abstract&tlng=en.
- Concejo Ejecutivo del Poder Judicial (11 de marzo de 2015). *Resolución Administrativa N°110-2015-CE-PJ*. Recuperado de https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/.../RA_110_2015_CE_PJ+-+11_03_2015.pdf?
- Congreso de la República del Perú. (4 de noviembre de 2008). *Ley de la Carrera Judicial*. Ley N°29277. Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú (13 de diciembre de 2013). *Ley que establece medidas para el fortalecimiento del Poder Judicial*. Ley N°30125.
- Cruchaga, S. (2017). El ejercicio de la atribución disciplinaria por el Consejo General del Poder Judicial. *TransJus Working Papers; 2/2017*. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123318/1/2-2017.pdf>
- De Kock, F., Lievens, F., & Born, M. (2018). The profile of the ‘Good Judge’ in HRM: A systematic review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*. Recuperado de https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6917&context=lkcsb_research.

- Del Perú, C. P. (1993). *Constitución Política del Perú 1993*.
- Díaz, Y. (2018). Aspectos susceptibles de cambios en la gerencia judicial desde la concepción del juez. *Revista arbitrada del Centro De Investigación y Estudios Gerenciales* (Barquisimeto - Venezuela). Número 32. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2032\(116-132\)-D%C3%ADaz%20Ysolina%20Betzab%C3%A9_articulo_id374.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2032(116-132)-D%C3%ADaz%20Ysolina%20Betzab%C3%A9_articulo_id374.pdf)
- Elek, Jennifer (2019). Judicial Perspectives on Emotion, Emotion Management, and Judicial Excellence in the USA. *Judicial Perspectives on Emotion, Emotion Management, and Judicial Excellence in the USA (March 26, 2019)*. *Oñati Socio-Legal Series, Forthcoming*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3360513.
- Escurra, M. (1998) *Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces*. Revista de Psicología. Pontificia Universidad Católica. Año IV vol. VI. Primer y segundo semestre de 1998. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/viewFile/4555/4534>.
- Feoli, M. (2015). El nuevo protagonismo de los jueces: una propuesta para el análisis del activismo judicial. *Revista de derecho (Coquimbo)*, 22(2), 173-198. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-7532015000200006&script=sci_arttext.
- Fuentes, C. (2015). Los dilemas del juez de familia. *Revista chilena de derecho*, 42(3), 935-965. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-34372015000300008&script=sci_arttext.
- Geher, G., Betancourt, K., & Jewell, O. (2017). The link between emotional intelligence and creativity. *Imagination, Cognition and Personality*, 37(1). Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0276236617710029>.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 93-102.
- Goleman, D. (2015). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. B DE BOOKS. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=o_kVCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=goleman++inteligencia+emocional&ots=

Ocf1QBgW4c&sig=eIUoua3B0sILrv9DXhNUz_o6R4U#v=onepage&q=goleman%20%20inteligencia%20emocional&f=false

- Gómez, D (2015). El rol del juez en una sociedad democrática. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, 16(2). Recuperado de <http://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/download/728/264>.
- Gómez, M. (2015). The Contribution of Judges to Society. *Archiv für Rechts-und Sozialphilosophie*, 101(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5240676>.
- García, D. (1978). *Memorias de un juez*. Lima, Editorial Andina SA.
- Glynn, A., & Sen, M. (2015). Identifying judicial empathy: Does having daughters cause judges to rule for women's issues? *American Journal of Political Science*, 59(1). Recuperado de <http://scholar.harvard.edu/files/aglynn/files/daughters.pdf>
- Gomes, A., Guimaraes, T., & de Souza, E. (2016). Judicial work and judges' motivation: the perceptions of Brazilian state judges. *Law & Policy*, 38(2). Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/lapo.12050>.
- Grimmelikhuijsen, S., & Klijn, A. (2015). The effects of judicial transparency on public trust: evidence from a field experiment. *Public Administration*, 93(4), 995-1011. Recuperado de <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.wiley-padm-v-93-i-4-padm12149>
- Gulati, G. & Posner, R. (2015). The management of staff by federal court of appeals judges. *U of Chicago, Public Law Working Paper*, (531). Recuperado de http://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12492&context=journal_articles
- Hays, S. (2017). The Traditional Managers: Judges and Court Clerks. In *Handbook of Court Administration and Management* (pp. 221-236). Routledge. Recuperado de <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780203719428/chapters/10.1201/9780203719428-14>

- Helmke, G. (2017). The Puzzle of Purges: Presidential Instability and Judicial Manipulation in Latin America. *History*. Recuperado de http://www.gretchenhelmke.com/uploads/7/0/3/2/70329843/helmke_puzzleofpurges_2018.pdf.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). Metodología de la Investigación. *La Habana: Félix Varela, 475*.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica* (6.a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hulpuş, I., & Miricescu, D. (2017). The Judicial Leader as an Agent of Change. *Review of General Management*, 25(1). Recuperado de http://www.managementgeneral.ro/pdf/1_2017_9.pdf
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. *Caracas: Fundación Sypal*.
- Hurtado, J. (2002). El proyecto de investigación holística. *Bogotá: Magisterio*.
- Iberoamericana, X. (2006). Código Iberoamericano de Ética Judicial. *línea*]. Recuperado de <http://www.poderjudicial.gob.hn/CUMBREJUDICIALIBEROAMERICANA/Documents/CodigoEtico.pdf>.
- Joseph, D., Jin, J., Newman, D. & O'Boyle, E. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Newman9/publication/287205621_Joseph_Jin_Newman_O'Boyle_2015/links/5673181e08ae04d9b099c08c.pdf
- Latinobarometro, E. (2018). *Latinobarometro 2018*. Santiago: Corporación Latinobarometro. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org>.
- Li, N. (2018). Peering into the Private Lives of Judges: Reconciling Judicial Accountability and Privacy. *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management*, 14. Recuperado de <https://ojs.library.dal.ca/djim/article/download/7872/7251>
- Manrique, L. (2006). *Métodos y técnicas de investigación educativa*. (9na ed.). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: Gráficos R.R.L.

- Martínez, M. (2004). *La independencia Judicial*. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 2004, P.350. Citado por OCMA en la *Resolución N°52* de fecha 12 de junio de 2009 en la investigación N°0042-2008-Lima. Recuperado de <http://ocma.pj.gob.pe/>
- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2017). Creating public value: Tightening connections between policy design and public management. *Policy Studies Journal*, 45(1). Recuperado de http://www.academia.edu/download/38001988/Mintrom_and_Luetjens_2015_PSJ.pdf
- Moni, S. (2017). Judicial Accountability of Judges in Bangladesh. *International Journal of Entrepreneurship and Development Studies*, 5(1). Recuperado de <http://ijeds.org/index.php?journal=ijeds&page=article&op=view&path%5B%5D=112>.
- Moreno, L. P. (2012). *Libro de las habilidades directivas. (3a ed.)*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490520413.pdf>.
- Muñiz, J. (1996). *Teoría Clásica de los Test* (2da. ed.) Madrid: Ediciones Pirámide
- OCMA *Resolución N°52* de fecha 12 de junio de 2009 en la investigación N°0042-2008-Lima. Recuperado de <http://ocma.pj.gob.pe/>
- Pásara, L. (2010). *Responsabilidad de dar cuenta del desempeño de la función jurisdiccional* (Tema Central). Recuperado de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2979/1/06-P%C3%A1sara.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (17 de octubre de 2002) *Institucionalizan el Foro del Acuerdo Nacional* D.S. 105-2002-PCM.
- Ramos Rollón, M. (2017). La efectividad de las políticas de justicia de la última década en América Latina. Recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/068-junio-2017/Ramos.pdf>
- Restrepo, J (2018). La gestión pública en la rama de la administración de justicia en Colombia, una mirada desde la teoría de la gestión y la teoría institucional. *Ensayos:*

Revista de Estudiantes de Administración de Empresas, 10(1). Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/72496/66247>

Rodríguez, F. (2016). Reflexiones sobre los criterios aplicados para determinar la gravedad o levedad de las faltas disciplinarias en el derecho disciplinario colombiano. *Academia & Derecho*, (11), 227-258. Recuperado de <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/derecho/article/viewFile/93/85>

Roussey, L., & Soubeyran, R. (2018). Overburdened judges. *International Review of Law and Economics*, 55. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Ludivine_Roussey2/publication/323378954_Overburdened_Judges/links/5aabdbc2aca272da5d45ff3e/Overburdened-Judges.pdf.

Sacristán, E. (2015). ¿Jueces legisladores? *Revista de Investigações Constitucionais*, (volumen 2 número 2). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rinc/v2n2/2359-5639-rinc-02-02-0093.pdf>.

Samamé, L. (2016). Virtudes judiciales y empatía. *Prometeica-Revista de Filosofía y Ciencias*, (12), 63-79. Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-VirtudesJudicialesYEmpatia-5331396.pdf>.

Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311302/pdf?md5=7e4ea461cb89074526269ec8f4d94c6d&isDTMRdir=Y&pid=1-s2.0-S1877042816311302-main.pdf&_valck=1

Servir (2016). "Normas Para La Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP" aprobado por DIRECTIVA N°001-2016-SERVIR/GDSRH-Guía Metodológica Para Elaborar Perfiles de Puestos en las Entidades Públicas. Recuperado de <https://www.servir.gob.pe/servir-aprueba-directiva-para-concursos-publicos-de-personal-en-entidades-del-estado/>

Smith, A. (2018). Judges as Bullies. *Hofstra Law Review*, 46(1). Recuperado de <https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2995&context=hlr>

- Tamariz, E. (2015). *Necesidades de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, de los Jueces del Segundo Nivel del Distrito Judicial, 2015* (Tesis de maestría en Gestión Pública Universidad Cesar Vallejo Trujillo-Perú).
- Velázquez, M. (2017). Judicial independence and bureaucratic judiciary. Perspectives from South America. *TransJus Working Papers; 4/2017*. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123320/1/4-2017.pdf>
- Wang, F. (2018). The history and future of civil judicial case management in China. *Peking University Law Journal*, 6(1), 237-271. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20517483.2018.1603642>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall. Sexta Edición.
- World Justice Project (2019) Índice de Estado de Derecho 2019. Recuperado de <https://imco.org.mx/imco-recomienda/indice-estado-derecho-2019-via-world-justice-project/>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia del estudio

Título: Perfil de un juez del segundo nivel basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú, 2018

Problema	Objetivos	Variable	Dim	Indicadores	N° de ítems	Opciones de respta.				Metodología	Población/muestra	Técnicas e instrumentos
¿Cuál sería el perfil de un juez del segundo nivel basado en habilidades gerenciales para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú?	<p>General: Diseñar un perfil basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias de los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, 2018</p> <p>Específicos: Describir las quejas y actuaciones oficiosas que atribuyen faltas disciplinarias a los jueces del segundo nivel en un distrito judicial del Perú, 2018. Determinar las faltas disciplinarias, coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, en las que incurren los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú. Identificar la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales a partir de las faltas disciplinarias atribuidas y/o cometidas por los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, 2018. Proponer los componentes de un perfil basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias de los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, 2018.</p>	Faltas disciplinarias coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales	Leves	Faltas leves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales	1-23					<p>Tipo: Proyectiva</p> <p>Diseño: Descriptivo-explicativo transaccional de campo y propositivo.</p> <p>Esquema: Propuesta ---> Proceso causal ---> > Evento a modificar----- Organización</p>	<p>Población censal: 43 jueces que laboraron en 17 provincias de un distrito judicial del Perú, 2018.</p>	<p>La encuesta- Escala Valorativa “Habilidades Gerenciales”. Análisis documental: Ficha de análisis de contenido</p>
				Faltas leves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales	24-58							
				Faltas leves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo	59-85							
			Graves	Faltas graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales	1-23							
				Faltas graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales	24-58							
				Faltas graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo	59-85							
			Muy graves	Faltas muy graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales	1-23							
				Faltas muy graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales	24-58							
				Faltas muy graves coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de grupo.	59-85							

ANEXO 2. Instrumentos de recolección de datos

ANEXO 2-A. Escala Valorativa: Habilidades Gerenciales

Estimado(a) magistrado(a), el presente cuestionario tiene por finalidad recoger el perfil general de Habilidades Gerenciales, a partir del cual se plantearán estrategias para su fortalecimiento.

El cuestionario es anónimo y confidencial, su uso es exclusivamente para fines de investigación académica. No hay respuesta correcta ni incorrecta, ni se pretende medir sus conocimientos o aptitud para el cargo o su competencia en temas jurisdiccionales.

Responda con veracidad de acuerdo a su experiencia y usando la escala de evaluación siguiente:

Totalmente en desacuerdo	TD
En desacuerdo	D
De acuerdo	A
Totalmente de acuerdo	TA

Datos generales (Marque con un aspa y escriba donde corresponde)

SEXO		EDAD	CONDICION LABORAL		
Femenino	Masculino		Titular	Provisional	supernum

¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.				
2	Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos)				
3	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.				
4	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.				
5	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.				
¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
6	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.				
7	Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.				
8	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.				
9	Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.				

10	Conozco y practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.				
11	Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.				
¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
12	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.				
13	Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.				
14	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.				
15	Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema.				
16	Descongelo mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.				
17	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).				
18	Evito escoger una solución hasta que haya desarrollado muchas alternativas posibles				
19	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.				
20	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.				
21	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.				
22	Brindo reconocimiento no sólo a aquéllos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).				
23	Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.				
¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
24	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.				
25	Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.				
26	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.				

27	Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.				
28	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.				
29	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, “he decidido” en vez de “han decidido”.				
30	Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.				
31	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.				
32	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.				
¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
33	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.				
34	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.				
35	Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.				
36	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.				
37	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.				
38	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.				
39	Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.				
40	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.				
¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
41	Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.				
42	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.				
43	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.				
44	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.				
45	Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.				
46	Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.				
47	Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.				
48	Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.				
49	Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.				

¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
50	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.				
51	Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.				
52	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.				
53	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.				
54	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.				
55	Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.				
56	No tomo partido, sino que permanezco neutral.				
57	Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.				
58	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.				
¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
59	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.				
60	Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.				
61	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.				
62	Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.				
63	Especifico claramente los resultados que deseo.				
64	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p.ej., esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc.).				
65	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.				
66	Evito delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.				
67	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.				
¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
68	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.				
69	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.				
70	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas				
71	Artículo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.				
72	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.				
73	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.				

74	Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.				
75	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.				
76	Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.				
77	Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.				
¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con cada una de las siguientes afirmaciones?		TD	D	A	TA
78	Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.				
79	Llevo un registro de las cosas que van bien y no solo de las que van mal.				
80	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.				
81	Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso.				
82	Expreso mi gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños.				
83	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.				
84	Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas.				
85	Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.				

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

1. Descripción general del test

- 1.1. Nombre del Instrumento : Escala Valorativa: Habilidades Gerenciales
- 1.2. Autor/es (Original) : David A. Whetten & Kim S. Cameron
- 1.3. Autor/es (Adaptación) : David A. Whetten & Kim S. Cameron
- 1.4. Variable que mide : Habilidades gerenciales
- 1.5. Área de aplicación : Jueces del segundo nivel PJ
- 1.6. Formato de los ítems : Auto reporte individual de respuesta politómica
- 1.7. N° de ítems : 85 ítems
- 1.8. Soporte : Impresa (papel y lapicero)
- 1.9. Administración : Individual
- 1.10. Tiempo de aplicación : 1 hora y treinta minutos.

1.11. Descripción de las poblaciones a la que el instrumento es aplicable:

El instrumento es aplicable a jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio.

1.12. Puntuaciones de los ítems : cada uno de los ítems están medidas con una escala que va:

Totalmente en desacuerdo (TD)	0
En desacuerdo (D)	1
De acuerdo (A)	2
Totalmente de acuerdo (TA)	3

1.13. Dimensiones que Evalúa:

D1. Habilidades gerenciales personales: Mide el nivel de desarrollo de habilidades que se concentran en asuntos que se relacionan con la administración del propio yo.

D2. Habilidades gerenciales interpersonales: Evalúa habilidades que se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás.

D3. Habilidades gerenciales de grupo: Evalúa habilidades que se centran en asuntos que surgen cuando los gerentes participan con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo.

ANEXO 2-B. Ficha de análisis de contenido de quejas y actuaciones oficiosas contra jueces del
segundo nivel

Intervenciones Ofic/ Res. sanción	Faltas/Queja/ Intervenciones. oficio Cargos	Inventario de habilidades gerenciales requeridas				Deber incumplido/ Tipo de falta	Habilidad Gerencial coadyuvante
		H. Gerenciales Personales	H. Gerenciales Interpersonales	H. Gerenciales de Grupo	Estado Trámite		

ANEXO 3. Matrices de validación de juicio de expertos



MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Faltas disciplinarias coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, de los jueces de segundo nivel del distrito judicial , 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Escala valorativa Habilidades gerenciales (PAM)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACION						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
					TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DES ACUERDO	TOTALME NTE EN DESACUERDO	II. REDACCIO N		III. COMPRE NSIBILIDAD		IV. ESENC IALIDAD		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	
HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades personales	desarrollo del auto conocimiento	Revelación interna y perpetua	1). Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.					X		X		X		
				2) Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos)				X		X		X			
				3) Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones				X		X		X			
		Conciencia del yo	4) Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.				/		/		/			El ítem podría plantearse * entiendo que soy resiliente porque me adapto rápidamente a las circunstancias del momento*	
			5) Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.				X		X		X				
			6) Utilizo métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.				X		X		X				
	Manejo de estrés personal	Eliminar factores de estrés	7) Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.						/		/		/		El ítem podría plantearse "Priorizo Las cosas entre lo importante y lo urgente"
			8) Llevo un programa regular de ejercicios físicos para mantenerme en forma.				X		X		X				
		Desarrollar elasticidad	9) Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.				/		/		/			El ítem debe ser planteado en el sub indicador * eliminar factores de estrés"	


 Mg. Elias Melgarejo Osorio
 Coleg. Adm. N° 9081



Habilidades interpersonales	Solución analítica y creativa de problemas	Manejo a corto plazo	10) Conozco y practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.					X	X	X	
		Solución racional de problemas	11) Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.					X	X	X	
			12) Planteo clara y explícitamente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.					X	X	X	
			13) Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.					X	X	X	
			14) Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.					X	X	X	
		Solución creativa de problemas	15) Defino el problema de manera múltiple. No me limito solamente a una definición del problema.					/	/	/	
			16) Descongelé mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.					X	X	X	
			17) Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).					X	X	X	
			18) Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.					X	X	X	
			19) Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.					X	X	X	
		Fomentar la innovación y la creatividad	20) Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.					X	X	X	
			21) Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que solucionan el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.					/	/	/	El ítem podría plantearse "Trato de obtener información de individuos ajenos al tema en controversia, sin afectar la decisión y expectativas"
			22) Brindo reconocimiento no sólo a aquéllos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestradores).					X	X	X	
			23) Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.					/	/	/	El ítem podría plantearse "Motivo que sin romper reglas solucionar problemas aplicando la creatividad"
Coaching, consultoría y comunicación de apoyo	Capacitación y orientación	24) Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando aconsejo.						X	X	X	
		25) Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.					X	X	X		
	Retroalimentación negativa eficaz	26) Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.						X	X	X	
		27) Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.					/	/	/	El ítem podría plantearse "cuando trato de indicar sobre"	

[Firma]
M. Dña. M. Makarain Osorio

													una conducta inadecuada de alguien, nuestra relación de fortalece	
			28) Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.							✓		✓		
			29) Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".							X		X		
		Comunicación de apoyo	30) Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.							✓		✓		El ítem podría plantearse "Identifico algo en común cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente."
			31) No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.							X		X		
			32) Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.							X		X		
			33) Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.							X		X		
		Ganar poder	34) Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.							X		X		
			35) Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.							X		X		
			36) Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.							X		X		
		Ganar poder e influencia	37) En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.							X		X		
			38) Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.							X		X		
		Ejercer influencia	39) Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.							X		X		
			40) Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.							X		X		
			41) Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.							X		X		
			42) Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.							X		X		
			43) Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.							X		X		
			44) Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.							X		X		
			45) Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.							X		X		
			46) Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.							X		X		
		Motivación a los demás	47) Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.							✓		✓		El ítem podría plantearse " aplico mecanismos de disciplina cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las


 Mg. Elias W. Melgarejo Osorio
 Coleg. Adm. N° 9081



											expectativas y competencias			
Manejo de conflictos	Iniciar	48) Me aseguro que las personas se sientan tratadas con justicia y equitativamente.						✓		✓	✓			
		49) Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.						X		X	X			
		50) Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.							X		X			
		51) Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.							X		X			
		52) Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.							X		X			
		53) Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.							X		X			
	Responder	54) Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.							X		X			
		55) Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.							X		X			
		56) No tomo partido, sino que permanezco neutral.							X		X			
		57) Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.							X		X			
		58) Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.							X		X			
		59) Ayudo a la persona a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.							X		X			
Facultamiento o delegación	Facultamiento	60) Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma oportuna						✓		✓	✓			
		61) Proporciono toda la información que la persona requiere para lograr sus tareas.						✓		✓	✓			
		62) Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.							X		X			
	Delegación	63) Especifico claramente los resultados que deseo.							X		X			
		64) Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p.ej., esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etcétera).							X		X			
		65) Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.							X		X			
		66) Evito delegar hacia arriba, al pedirle a la persona que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.							✓		✓	✓		
		67) Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.							X		X			
		68) Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.							X		X			
		69) Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.							X		X			
		Equipos líderes	70) Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.							✓		✓	✓	El ítem podría plantearse " Forjo una línea base de acuerdos con el equipo antes de avanzar para el logro de metas"
			71) Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.							X		X	X	
72) Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.								X		X	X			
73) Conozco diversos mecanismos de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.								X		X	X			
Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	Afilación a un equipo													


Mg. Elias Melgarejo Osorio
Coleg. Adm. N° 9081



Liderar el cambio positivo	Trabajo en equipo	74) Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.						X		X		X			
		75) Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.							X		X		X		
		76) Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.							X		X		X		
	77) Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas planteadas							/		/		/			
	78) Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.							X		X		X			
	79) Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo de las que van mal.							X		X		X			
	80) Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.							X		X		X			
	81) Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso.							X		X		X			
	82) Expreso mi gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños.							X		X		X			
	83) Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.							X		X		X			
84) Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas.							X		X		X				
85) Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.							X		X		X				

Leyenda: Si: Se acepta el ítem No = Se rechaza el ítem

Otros aspectos	Observaciones
Formato	Se encuentra adecuadamente dividido de acuerdo a los indicadores y subindicadores e ítems
Extensión	Por la cantidad de indicadores y subindicadores los cuales guardan relación con el título de la tesis y el grado académico la cantidad de ítems es el adecuado.
Presentación	Se recomienda colocar el nombre y logo del centro de estudios.


 Mg. Elías M. Melgarejo Osorio
 C. Ed. Adm. N° 9081

Constancias de validación del instrumento

Nombre del instrumento: Escala valorativa Habilidades Gerenciales (PAM)

Objetivo: Medir el nivel de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces de segundo nivel del distrito judicial

Dirigido a: Jueces de segundo nivel del distrito judicial de Ancash.

Valoración del instrumento:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			×	

Apellidos y nombres del evaluador: Walter Emilio Lino Huerta

Grado académico del evaluador: Doctor en Administración de la Educación



Walter Emilio Lino Huerta
DNI N° 33340325

Constancias de validación del instrumento

Nombre del instrumento: Escala valorativa: Habilidades Gerenciales

Objetivo: Medir el nivel de desarrollo de Habilidades Gerenciales de los jueces del segundo nivel del distrito judicial de Ancash

Dirigido a: Jueces del segundo nivel del distrito judicial

Valoración del instrumento:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

Apellidos y nombres de la evaluadora: Guerra Wong, Geanina Leonisa

Grado académico de la evaluadora: Estudios concluidos de maestría en Psicología Clínica y de la Salud y Especialidad en Terapia Cognitivo Conductual

Firma



Guerra Wong, Geanina Leonisa
DNI N° 10638440

Psic. Geanina Guerra Wong
PSICOLOGA
C Ps.P 13126

Constancias de validación del instrumento

Nombre del instrumento: Escala valorativa: Habilidades Gerenciales

Objetivo: Medir el nivel de desarrollo de Habilidades Gerenciales de los jueces de segundo nivel del distrito judicial

Dirigido a: Jueces del segundo nivel del distrito judicial de Ancash

Valoración del instrumento:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

Apellidos y nombres del evaluador: Ropón Torres, César Pedro

Grado académico del evaluador: Licenciado en Educación-Especialidad Lengua y Literatura

Firma


DNI N° 33327438

Constancias de validación del instrumento

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Escala valorativa: Habilidades gerenciales (PAM)

”

OBJETIVO: Conocer el grado de desarrollo de habilidades gerenciales

DIRIGIDO A: Jueces del II Nivel del Distrito Judicial

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Melgarejo Osorio, Elías Manrique (Administrador)

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Gestión Pública.

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
X				


.....
Mg. Elías M. Melgarejo Osorio
Coleg. Adm. N° 9081

FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 5. Documento justificativo sobre no presentación de constancia de autorización para la realización del estudio

Yo, Eva Luz Tamariz Béjar, egresada del programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N°33340472; declaro que para la realización del estudio titulado “Perfil de un juez del segundo nivel, basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú, 2018”, no obtuve autorización para publicar los resultados usando el nombre del distrito judicial donde se realizó el estudio, debido a que los jueces de segundo nivel del distrito judicial donde se realizó la encuesta, solicitaron expresamente no revelar sus datos ni su lugar de trabajo, por tratarse de una labor sensible al escrutinio público, y encontrarse sometidos a evaluaciones de desempeño en la función, en la que podría repercutir negativamente los resultados obtenidos. Sin embargo, es menester hacer presente que los datos con los que se trabajó el análisis documentario de sus quejas y sanciones, fueron obtenidos mediante la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley N°27806, por ser de carácter público.

Trujillo, 4 de agosto de 2019.



Eva Luz Tamariz Béjar
DNI N°33340472

ANEXO 6. Base de datos del estudio

ANEXO 6_A. Matriz de faltas y sanciones, en las que incurrieron los jueces, coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales.

N° JUEZ	CONDUCTA	FALTA	SANCIONES	HAB. GER. COADYUVANTE	COD
JUEZA 1	1.- Retardo procesal grave OCMA 01/08/2014	GRAVE 47.2	MULTA 2% 26/12/2015	H. DE GRUPO	3
	2.-Retardo en la adm justicia. Frustrar audiencia por falta de devolución notif 14/01/2015	LEVE 46.6	TRAMITE	H. GRUPO	3
	3. Inobservancia del horario de trabajo 10/08/2015	LEVE 46.1	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	4.Retardo administración de justicia 21/08/2015	LEVE 46.6	TRAMITE	H. GRUPO	3
	5. No presentar declaración jurada de bienes, Rentas OCMA 19/05/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	6. Negligencia en deberes postergar sentencia 11/05/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
JUEZ 2	1.Retardo por negligencia 2013	LEVE 46.6	AMONESTACION 2018	H. DE GRUPO	3
	2.- Retardo 2013	LEVE 46.6	AMONESTACION 2015	H. DE GRUPO	3
	3. Inobservancia del horario de trabajo 19/08/2015	LEVE 46.1	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	4. No presentar declaración jurada de bienes, Rentas OCMA 21/11/2016	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	5.Negligencia 10/01/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. GRUPO	3
	6. Negligencia (QUEJA) 16/04/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. GRUPO	3
JUEZ 3	1.Negligencia (QUEJA)	LEVE 46.10	TRAMITE	H. GRUPO	3
JUEZ 4	1. No presentar declaración jurada de bienes, Rentas OCMA 5/06/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	2. Retardo y desacato de disposiciones internas (QUEJA) 9/01/2018	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZ 5	1. Negligencia (QUEJA) 16/03/20/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
JUEZ 6	1.Negligencia no se apersono (QUEJA) 17/10/2016	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	2. Negligencia actuación irregular	GRAVE 47.18	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	3. Negligencia (QUEJA) 5/03/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	4. Negligencia (QUEJA) 15/03/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
JUEZA 7	1.Retardo (OCMA) 17/03/1997	LEVE 46.6	CON JUSTIFICACION	H. DE GRUPO	3
	2.Retardo 06/04/2011	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	3.Retardo 3/05/2016	LEVE 46.6	CON JUSTIFICACION	H.DE GRUPO	3
	4. Retardo 24/06/2016	LEVE 46.6	CON JUSTIFICACION	H.DE GRUPO	3
	5. Retardo 09/08/2016	LEVE 46.6	CON JUSTIFICACION	H.DE GRUPO	3
	6. Retardo 2/09/2016	LEVE 46.6	CON JUSTIFICACION	H.DE GRUPO	3
	7. Retardo 22/02/2017	LEVE 46.6	CON JUSTIFICACION	H.DE GRUPO	3

	8. No presentar declaración jurada de bienes y rentas 19/05/2017	MUY GRAVE 48.12	ABRIR PROC DISCI 11/05/2018	H. PERSONALES	1
	9. Negligencia en el cumplimiento de deberes 10/01/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 8	1. Retardo 20/10/1997	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	2. Retardo 06/08/2008 (OCMA) 06/08/2008	LEVE 46.6	ABRIR PROC DISCI 10/06/2008	H. INTERPERSONALES	2
	3. Abusar de facultades (OCMA) 08/09/2009	LEVE 46.5	AMONESTACION 03/05/2011	H. INTERPERSONALES	2
	4. Abusar de facultades 04/06/2010	LEVE 46.5	AMONESTACION	H. INTERPERSONALES	2
	5. Retardo (OCMA) 21/11/2011	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	6. Retardo (OCMA) 05/10/2011	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	7. Abusar de facultades (OCMA) 28/10/2011	LEVE 46.5	AMONESTACION 31/05/2013	H. PERSONALES	2
	8. Abusar de facultades 16/01/2011	LEVE 46.5	AMONESTACION 27/12/2013	H. PERSONALES	2
	9. Abusar de facultades 17/01/2012	LEVE 46.5	AMONESTACION 11/07/2014	H. PERSONALES	2
	10. Retardo 16/03/2012	LEVE 46.6	CADUCIDAD 10/08/2012	H. DE GRUPO	3
	11. Retardo 03/10/2012 (OCMA)	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	12. Retardo remitiendo expe y sin motivación 06/08/2013	LEVE 46.6	AMONESTACION 23/04/2018	H. DE GRUPO	3
	13. Retardo (OCMA) 27/12/2013	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	14. Retardo (OCMA) 12/11/2013	LEVE 46.6	AMONESTACION 16/04/2015	H. DE GRUPO	3
	15. Acto que sin ser delito vulnera deberes NO HABER SUPERVISADO	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	16. Inobservancia de deberes 22/10/2014	MUY GRAVE 48.13	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	17. Inobservancia de deberes 12/11/2014	MUY GRAVE 48.13	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	18. Inobservancia de deberes 01/12/2014	MUY GRAVE 48.13	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	19. Retardo (OCMA) 12/03/2014	LEVE 46.6	ABRIR PROC DISCI	H. DE GRUPO	3
	20. Inobservancia de deberes 01/12/2014	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	21. Retardo 16/03/2015	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	22. Retardo 19/03/2015	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	23. Inobservancia del horario de trabajo visita de permanencia 24/07/2015	LEVE 46.1	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	24. Inobservancia del horario de trabajo visita de permanencia 16/10/2015	LEVE 46.1	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	25. Negligencia en la resolución 15/04/2016	LEVE 46.10	MULTA 5% 5/06/2018	H. PERSONALES	1
	26. Negligencia en el cumplimiento del cargo 29/03/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	27. Retardo 30/10/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSON.	2
	28. Negligencia 29/12/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSON.	2
	29. No presentar declaración jurada de bienes y rentas 05/06/2017 OCMA	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	30. Negligencia 06/02/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSON.	2
	31. Negligencia 21/02/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSON.	2
	32. Negligencia 7/05/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSON.	2

	33. Retardo (OCMA) 02/03/2018	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSON.	2
	34. Acto que sin ser delito vulnera deberes (QUEJA ANTE OCMA) 5/04/2018	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	35. Acto que sin ser delito vulnera deberes (QUEJA ANTE OCMA) 06/04/2018	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 9	1. Retardo 09/97/2001(OCMA) Visita de control	LEVE 46.6	AMONESTACION 07/04/2009	H. DE GRUPO	3
	2. Retardo 14/08/2002 (OCMA) visita de control	LEVE 46.6	AMONESTACION 07/04/2009	H. DE GRUPO	3
	3. Retardo 16/09/2002 (OCMA) Visita de control	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	4. Retardo 07/07/2003 visita de control	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	5. Negligencia 28/09/2004 Investigación de oficio	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSON.	2
	6. Negligencia (OCMA) 9/11/2005	LEVE 46.10	AMONESTACION	H. INTERPERSON.	2
	7. Retardo investigación de oficio 26/07/2006	LEVE 46.6	PRESCRIBIO	H. DE GRUPO	3
	8. Negligencia (OCMA) 20/01/2006	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSON.	2
	9. Retardo 21/05/2008	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	10. Retardo 15/12/2014	LEVE 46.6	ABRR PROC DISCIPL	H. PERSONALES	1
	11. Retardo 07/02/2014	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	12. Negligencia- falta de motivación 14/08/2015	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	13. Negligencia 03/11/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	14. No presentar declaración jurada de bienes y rentas 19/05/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	15. Retardo 08/01/2018	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
JUEZ 10	1. Inobservancia del horario de trabajo visita de permanencia 26/06/2015	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION 24/07/2015	H. PERSONALES	1
	2. Inobservancia del horario de trabajo visita de permanencia 11/08/2015	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION 25/08/2015	H. PERSONALES	1
	3. Inobservancia del horario de trabajo visita de permanencia 18/09/2015	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION 22/09/2015	H. PERSONALES	1
	4. Inobservancia del horario de trabajo visita de permanencia 26/02/2016	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION 26/02/2016	H. PERSONALES	1
	5. Desacatar disposiciones administrativas internas 24/07/2015 (OCMA)	LEVE 46.8	MULTA 2% 30/04/2018	H. PERSONALES	1
	6. Negligencia falta de control de personal 29/01/2016	LEVE 46.10	AMONESTACION 05/06/2018	H. DE GRUPO	3
	7. Relación sentimental y convivencia con servidora	MUY GRAVE 48.12	CON JUSTIFICACION 04/05/2018	H. PERSONALES	1
	8. Negligencia 28/06/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	9. Negligencia 18/07/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	10. Negligencia 25/07/2017	LEVE 46.10	AMONESTACION 05/07/2018	H. DE GRUPO	3
	11. Retardo 28/11/2017	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	12. Retardo 28/12/2017 (OCMA)	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	13. Negligencia 12/04/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1

	14. Acto u omisión vulnera deberes del cargo 30/05/2018 (QUEJA OCMA)	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZ 11	1. Retardo 30/06/2014	LEVE 46.6	AMONESTACION 27/03/2018	H. DE GRUPO	3
	2. Negligencia 30/01/2015	LEVE 46.10	AMONESTACION 29/08/2017	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 15/02/2017	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	4. Negligencia 22/05/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	5. Negligencia 21/02/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	6. Incumplimiento de deberes 9/02/2018	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZ 12	1. Inobservancia del horario de trabajo control de asistencia 26/03/2015	LEVE 46.1	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	2. Negligencia 02/02/2016	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	3. Retardo 17/02/2017	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
JUEZ 13	1. Negligencia 10/05/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 14	1. No presentar declaración jurada de bienes y rentas (OCMA) 19/05/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	2. Negligencia 28/02/2018 (QUEJA)	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	3. Negligencia 7/05/2018(QUEJA)	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZ 15	1. Falta de respeto- discriminación por género 22/08/2016	GRAVE 47.7	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	2. Retardo y parcialización 23/05/2017 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZA 16	1. Retardo 26/06/2013	LEVE 46.6	AMONESTACION 09/12/2003	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 17/03/2004	LEVE 46.6	AMONESTACION 07/07/2004	H. PERSONALES	1
	3. Negligencia 04/01/2007	LEVE 46.10	AMONESTACION 31/08/2010	H. INTERPERSONALES	2
	4. Negligencia 02/05/2005	LEVE 46.10	AMONESTACION 02/08/2010	H. DE GRUPO	3
	5. Retardo 09/07/2007 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION 29/10/2010	H. PERSONALES	1
	6. Negligencia 11/10/2007 OCMA	LEVE 46.10	AMONESTACION 24/03/2010	H. INTERPERSONALES	2
	7. Retardo 27/03/2008	LEVE 46.6	AMONESTACION 16/08/2010	H. DE GRUPO	3
	8. Retardo 22/06/2011	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	9. Retardo 25/10/2013	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	10. Negligencia 28/10/2013 QUEJA OCMA	LEVE 46.10	TRAMITE 31/01/2014	H. PERSONALES	1
	11. Retardo QUEJA 17/12/2014	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	12. Incumplimiento de deberes 01/12/2014	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	13. Incumplimiento de deberes 19/12/2014	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	14. Retardo 16/01/2015	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	15. Inobservancia del horario de trabajo 22/01/2015	LEVE 46.10	EN TRAMITE	H. PERSONALES	1
	16. Retardo en emitir sentencia 27/01/2015	LEVE 46.6	EN TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	17. Negligencia pérdida de expediente 30/01/2015	GRAVE 47.2	EN TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	18. Retardo en emitir sentencia 09/03/2015	LEVE 46.6	EN TRAMITE	H. PERSONALES	1
	19. Retardo 01/09/2015	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	20. Retardo 24/09/2015	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3

	21. Inobservancia del horario de trabajo 16/10/2015	LEVE 46.10	CON JUSTIFICACION 05/11/2015	H. PERSONALES	1
	22. Inobservancia del horario de trabajo 21/12/2015	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION 02/02/2016	H. PERSONALES	1
	23. Inobservancia del horario de trabajo 25/01/2016	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION 04/02/2016	H. PERSONALES	1
JUEZ 17	1. Negligencia incumplir deberes 16/03/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 18	1. Negligencia 24/04/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	2. Negligencia 24/04/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
19	1. Negligencia- insistencia a juicio oral 16/02/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 20	1. Retardo 19/02/2001 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 06/09/2001 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 6/09/2001 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	4. Retardo 03/09/2012	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	5. Retardo 01/04/2013	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	6. No presentar declaración jurada de bienes y rentas 16/11/2016	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	7. No presentar declaración jurada de bienes y rentas 17/02/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 21	1. Incumplimiento de deberes 31/05/2013	LEVE 46.10	MULTA 1%	H. PERSONALES	1
	2. Abusar de facultades (QUEJA)	LEVE 46.5	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	3. Hallazgos en visita de control 07/11/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	4. No presentar declaración jurada de bienes y rentas OCMA 19/05/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZA 22	1. Retardo 10/04/2013	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 23/09/2014	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 10/03/2014	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	4. Negligencia QUEJA 02/06/2005	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	5. No presentar declaración de bienes y rentas OCMA 05/06/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	6. Retardo QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZ 23	1. Retardo 19/05/1997 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 28/06/2004 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 02/02/2005 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	4. Retardo 28/08/2007	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	5. Retardo 18/09/2007	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	6. Retardo 20/06/2007 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	7. Retardo 08/08/2007 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	8. Negligencia 17/01/2011	LEVE 46.10	TRAMITE OCMA	H. DE GRUPO	3
	9. Incumplimiento de deberes 01/08/2011	GRAVE 47	PROPUESTA DE SUSPENSION	H. PERSONALES	1

	10. Retardo OCMA 02/07/2012	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	11. Retardo OCMA 04/09/2013	LEVE 46.6	TRAMITE ODECMA	H. DE GRUPO	3
	12. Retardo QUEJA 08/07/2014	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZ 24	1. Incumplimiento de deberes OCMA	LEVE 46.10	MULTA 5% 04/05/2004	H. PERSONALES	1
	2. Incumplimiento de deberes OCMA	LEVE 46.10	MULTA 3% 04/05/2004	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 21/04/1999 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	4. Retardo OCMA 29/10/2001	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	5. Retardo OCMA 19/12/2001	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	6. Negligencia OCMA 18/04/2002	LEVE 46.10	CADUCIDAD 14/01/2004	H. PERSONALES	1
	7. Retardo OCMA 29/04/2004	LEVE 46.6	AMONESTACION 04/05/2004	H. DE GRUPO	3
	8. Negligencia 11/01/2010 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	9. Negligencia 22/01/2010 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	10. Negligencia 19/05/2010 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	11. Negligencia 03/08/2010 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	12. Negligencia 28/01/2011	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	13. Negligencia 22/01/2016	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZA 25	1. Retardo OCMA 15/03/2010	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 25/01/2012 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	3. Retardo OCMA 02/05/2012	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	4. Negligencia 17/04/2012	LEVE 46.6	MULTA 10% 14/01/2014	H. PERSONALES	1
	5. Retardo 22/01/2013	LEVE 46.6	PRESCRIBIO	H. INTERPERSONALES	2
	6. Retardo 06/03/2013	LEVE 46.6	PRESCRIBIO	H. INTERPERSONALES	2
	7. Negligencia 01/10/2013 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE-APELACION	H. DE GRUPO	3
	8. Retardo 30/06/2014	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	9. No presentar declaración jurada de bienes y rentas OCMA 23/03/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	10. Negligencia 04/05/2018 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	11. Negligencia 11/05/2018 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	12. Negligencia 16/05/2018	MUY GRAVE 48.13	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZA 26	1. No presentar declaración jurada de bienes y rentas	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 27	1. Inobservancia del horario de trabajo 20/07/2015	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION TRAMITE	H. PERSONALES	1
	2. Inobservancia del horario de trabajo 20/07/2015	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION TRAMITE	H. PERSONALES	1
	3. Inobservancia del horario de trabajo 21/07/2015	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION TRAMITE	H. PERSONALES	1
	4. Inobservancia del horario de trabajo 21/07/2015	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION TRAMITE	H. PERSONALES	1
	5. Presentar declaración jurada de bienes extemporáneo 16/08/2015 OCMA	LEVE 46.10	CON JUSTIFICACION 31/10/2016	H. PERSONALES	1

	6. No presentar declaración jurada de bienes y rentas 17/02/2017 OCMA	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	7. Negligencia 23/01/2018	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	8. Negligencia 30/05/2018 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZA 28	1. Negligencia pérdida de expediente	LEVE 46.6	PRESCRIBIO	H. PERSONALES	1
	2. Negligencia 12/09/2017 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	3. Negligencia 29/01/2018 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZA 29	1. Negligencia 30/10/2017 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 30	1. Retardo 18/06/2001 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 06/08/2002	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 30/12/2012 OCMA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	4. Retardo 05/02/2003	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	4. Retardo 23/05/2007	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	5. Retardo 26/05/2008 OCMA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	6. Retardo 21/08/2013 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	7. Negligencia inobservancia de deberes 30/10/2014 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	8. Negligencia inobservancia de deberes 12/11/2014 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	9. Negligencia inobservancia de deberes 29/01/2015 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	10. No presentar declaración de bienes y rentas 30/05/2018 OCMA	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 31	1. Retardo 20/06/2005 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION 07/04/2009	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 04/01/2007	LEVE 46.6	AMONESTACION 16/03/2009	H. PERSONALES	1
	3. Negligencia 29/01/2007 OCMA	LEVE 46.10	AMONESTACION 19/07/2010	H. PERSONALES	1
	4. Negligencia 22/06/2007 OCMA	LEVE 46.10	AMONESTACION 01/10/2010	H. PERSONALES	1
	5. Retardo 08/08/2007 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	6. Negligencia 06/04/2011 OCMA QUEJA	LEVE 46.10	AMONESTACION 26/09/2014	H. INTERPERSONALES	2
	7. Negligencia 23/09/2011 QUEJA	LEVE 46.10	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	8. Retardo 10/06/2011	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	9. Incumplimiento de deberes 02/12/2011 OCMA	GRAVE	SUSPENSIÓN UN MES 26/09/2014	H. INTERPERSONALES	2
	10. Negligencia 06/07/2012	LEVE 46.10	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	11. Negligencia 05/03/2013 OCMA	LEVE 46.10	MULTA 10%	H. DE GRUPO	3
	12. Retardo 30/10/2012	LEVE 46.6	MULTA 1%	H. DE GRUPO	3
	13. Retardo 12/09/2013 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	14. Retardo 25/07/2013 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	15. Retardo 26/07/2013 OCMA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
		16. Incumplimiento de deberes OCMA	GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES

	17. Negligencia 11/11/2014 OCMA	LEVE 46.10	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	18. Inobservancia de deberes	GRAVE	PRESCRIBIO	H. PERSONALES	1
	19. Presentar extemporánea declaración de bienes y rentas OCMA 16/11/2016	MUY GRAVE 48.12	CON JUSTIFICACION 01/12/2017	H. PERSONALES	1
	20. Presentación extemporánea Declaración de bienes 23/03/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	21. No presentar declaración de bienes y rentas 05/06/2017	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	22. Presentación extemporánea declaración jurada 19/05/2017	MUY GRAVE 48.12	CON JUSTIFICACION 17/08/2017	H. PERSONALES	1
JUEZ 32	1. Retardo 24/09/2003 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 05/03/2009 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 04/02/2014 OCMA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	4. Negligencia 26/09/2016	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZA 33	1. Negligencia 25/02/2013 OCMA	LEVE 46.10	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Sentencias contradictorias en casos iguales 11/04/2016	GRAVE 47.18	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	3. Negligencia 19/07/2016	LEVE 46.10	MULTA 10% 26/06/2018	H. PERSONALES	1
	4. Negligencia 24/03/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	5. No presentar declaración de bienes y rentas OCMA	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZA 34	1. Retardo 05/09/2002 OCMA	LEVE 46.6	CACUCÓ 14/10/2003	H. DE GRUPO	3
	2. Retardo 27/01/2005 OCMA	LEVE 46.6	PRESCRIBIO	H. DE GRUPO	3
	3. Retardo 19/11/2014	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	4. Presentación extemporánea declaración jurada de bienes 10/07/2015	MUY GRAVE 48.12	CON JUSTIFICACION 05/01/2017	H. PERSONALES	1
	5. Inobservancia del horario de trabajo 25/01/2016	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION 04/02/2016	H. PERSONALES	1
	6. Negligencia 02/05/2016 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	7. Negligencia 22/05/2018 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZA 35	1. Negligencia 08/03/2002 QUEJA OCMA	LEVE 46.10	CADUCÓ 22/04/2002	H. PERSONALES	1
	2. Negligencia 18/04/2011	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	3. Negligencia 22/10/2013 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	4. Negligencia 23/10/2013 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	5. Negligencia 28/10/2013 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	6. Retardo 04/02/2014 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	7. Retardo 27/11/2014 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	8. Retardo 09/09/2014 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	9. Negligencia 09/09/2014 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	10. Retardo 12/11/2014 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	11. Negligencia 01/12/2014 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	12. Negligencia 01/12/2014 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2

	13. Negligencia 01/12/2014 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	
	14. Negligencia 01/12/2014 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	15. Retardo 16/03/2015 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	16. Retardo 16/03/2015 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	17. Negligencia 18/12/2014 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	18. Negligencia motivación 09/01/2014 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	19. Retardo 27/01/2015 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	20. Negligencia 10/06/2016 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	21. Incumplimiento de deberes motivación 15/06/2016 QUEJA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	22. Presentación extemporánea declaración jurada 02/12/2016 QUEJA	MUY GRAVE 48.12	CON JUSTIFICACION 05/03/2018	H. PERSONALES	1
	24. Negligencia 23/01/2017	LEVE 46. 10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	25. No presentar declaración jurada de bienes 27/04/2017 OCMA	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	26. No presentar declaración jurada de bienes 19/05/2017 OCMA	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	27. Retardo 01/06/2018	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 36	1. Retardo 18/10/1999 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 27/09/2002 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 24/09/2003 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	4. Retardo 31/10/2003 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	5. Retardo 21/11/2013	LEVE 46.6	CAUDUCO 21/11/2014	H. PERSONALES	1
	6. Negligencia 22/10/2013 OCMA	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	7. Retardo 16/03/2015 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	8. Inobservancia del horario de trabajo 10/08/2015	LEVE 41.1	CON JUSTIFICACION EN TRAMITE	H. PERSONALES	1
	9. Negligencia 10/01/2018	LEVE 46.10	EN TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 37	1. Retardo 04/10/2007	LEV 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 08/11/2007	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 08/08/2007 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	4. Retardo 29/04/2008	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	5. Retardo 12/11/2014	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	6. Retardo 16/06/2018 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	7. Retardo 22/06/2018 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
JUEZA 38	1. Retardo 19/01/2006 QUEJA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 04/10/2007 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 08/11/2007 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	4. Retardo 08/08/2007 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	5. Retardo 29/04/2008 OCMA QUEJA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1

	6. Retardo QUEJA OCMA 14/07/2008	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	7. Retardo 06/08/2008 OCMA QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	8. Retardo 20/06/2013	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	9. Retardo 16/03/2015 QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	10. Inobservancia del horario de trabajo 16/10/2015	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION EN TRAMITE	H. PERSONALES	1
	11. Presentar extemporánea declaración jurada 16/11/2016	MUY GRAVE 48.12	CON JUSTIFICACION 08/06/2018	H. PERSONALES	1
JUEZA 39	1. Retardo OCMA 15/12/1999	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 27/01/2003	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 07/07/2003 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	4. Negligencia OCMA 18/07/2003	LEVE 46.10	MULTA 2% 09/03/2005	H. PERSONALES	1
	5. Retardo OCMA 24/09/2003	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	6. Retardo OCMA 24/09/2003	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	7. Retardo OCMA 09/03/2005	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	8. Negligencia OCMA 30/06/2005	LEVE 46.10	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	9. Negligencia 09/01/2006	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	10. Negligencia 25/05/2006	LEVE 46.10	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	11. Retardo OCMA 27/11/2006	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	12. Retardo OCMA 06/03/2007	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	13. Retardo OCMA 06/02/2007	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	14. Negligencia OCMA 03/08/2007	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	15. Retardo 06/08/2008	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	16. Negligencia OCMA 15/04/2009	LEVE 46.10	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	17. Retardo 21/10/2011	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	18. Retardo 24/05/2012	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	19. Retardo OCMA 18/01/2012	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	20. Negligencia OCMA 13/11/2014	LEVE 46.10	PRESCRIBIO	H. DE GRUPO	3
	21. Retardo QUEJA	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	22. Negligencia 27/09/2016	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	23. Retardo 17/10/2016	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	24. Retardo 01/09/2017	LEVE 46.6	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
JUEZA 40	1. Retardo OCMA 18/02/2004	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo OCMA 30/11/2004	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 27/12/2005	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	4. Negligencia OCMA 29/08/2007	LEVE 46.6	MULTA 5%	H. DE GRUPO	3
	5. Negligencia 27/12/2007	LEVE 46.10	MULTA 10%	H. DE GRUPO	3
	6. Incumplimiento de deberes motivación	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2
	7. Incumplimiento de deberes motivación 06/09/2014	LEVE 46.10	TRAMITE	H. INTERPERSONALES	2

	8. Negligencia 22/08/2015	LEVE 46.10	AMONESTACION 25/01/2018	H. DE GRUPO	3
	9. Retardo 01/08/2014	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	10. No presentar declaración jurada de bienes y rentas 08/05/2015	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	11. Inobservancia del horario de trabajo 25/01/2016	LEVE 46.1	CON JUSTIFICACION 04/02/2016	H. PERSONALES	1
	12. Retardo 27/09/2016	LEVE 46.6	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
	13. No presentar declaración jurada de bienes y rentas	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	14. Omitir declaración jurada de bienes y rentas OCMA	MUY GRAVE 48.12	TRAMITE	H. PERSONALES	1
JUEZ 41	1. Retardo 18/02/2004	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 11/03/2004	LEVE 46.6	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	3. Retardo 15/01/2007 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	4. Negligencia 10/08/2007	LEVE 46.10	MULTA 2% 24/03/2010	H. DE GRUPO	3
	5. Retardo 29/08/2008 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
JUEZ 42	1. Retardo 06/09/2001 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	2. Retardo 28/01/2004 OCMA	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	3. Retardo OCMA 03/05/2007	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	4. Retardo OCMA 05/03/2009	LEVE 46.10	AMONESTACION	H. DE GRUPO	3
	5. Retardo OCMA 28/09/2010	LEVE 46.6	AMONESTACION	H. PERSONALES	1
	6. Incumplimiento de deberes OCMA 12/12/2013	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	7. Incumplimiento de deberes	LEVE 46.10	TRAMITE	H. PERSONALES	1
	8. Negligencia OCMA 18/05/2017	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3
JUEZ 43	1. Negligencia 21/08/2015	LEVE 46.10	TRAMITE	H. DE GRUPO	3

Fuente. Archivo documentario de la ODECMA del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018.

ANEXO 6_B. Matriz de variables de caracterización y necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú, 2018

JUEZ	SEXO	CONDICION LABORAL	ESPEC.	N° QUEJAS	N° DE INVESTIGAC.	TIEMPO SERVICIOS	NEC. HAB. PER	NEC. HAB. INT.	NEC. HAB. GRUPO	HAB. GERENCIALES	
										PUNT. TOTAL	NIVEL
1	F	TITULAR	PENAL	19	18	20	SI	NO	SI	164	M
2	M	SUPERNUMERARIO	PENAL	4	6	8	NO	NO	SI	160	M
3	M	TITULAR	PENAL	2	0	1	NO	NO	SI	162	M
4	M	SUPERNUMERARIO	PENAL	4	2	10	SI	NO	NO	163	M
5	M	TITULAR	PENAL	15	1	8	NO	NO	SI	160	M
6	M	TITULAR	PENAL	6	3	2	SI	NO	NO	167	M
7	F	SUPERNUMERARIO	MIXTO	16	8	20	NO	NO	SI	147	B
8	M	PROVISIONAL	CIVIL	177	7	20	SI	SI	SI	142	B
9	M	TITULAR	PENAL	16	34	16	NO	SI	SI	146	B
10	M	TITULAR	CIVIL	30	18	12	SI	NO	SI	165	M
11	M	SUPERNUMERARIO	MIXTO	4	4	4	NO	SI	SI	159	M
12	M	SUPERNUMERARIO	PENAL	4	5	7	SI	SI	SI	135	B
13	M	TITULAR	PENAL	1	0	1	SI	NO	NO	162	M
14	M	TITULAR	PENAL	3	0	1	NO	SI	NO	179	M
15	M	TITULAR	CIVIL	12	1	6	NO	SI	NO	170	M
16	F	SUPERNUMERARIO	CIVIL	20	18	14	SI	SI	NO	149	B
17	M	TITULAR	PENAL	2	0	1	SI	NO	NO	165	M
18	M	TITULAR	LABORAL	3	2	2	NO	NO	SI	208	M
19	M	TITULAR	MIXTO	9	7	4	SI	NO	NO	180	M
20	M	SUPERNUMERARIO	PENAL	11	16	17	SI	NO	NO	188	M
21	M	SUPERNUMERARIO	MIXTO	3	2	4	SI	NO	NO	176	M
22	F	SUPERNUMERARIO	MIXTO	22	10	18	SI	NO	NO	173	M
23	M	TITULAR	MIXTO	53	17	14	SI	NO	SI	176	M
24	M	TITULAR	MIXTO	40	17	21	NO	SI	NO	158	M
25	F	TITULAR	MIXTO	46	21	8	SI	SI	NO	167	M
26	F	SUPERNUMERARIO	MIXTO	3	2	4	SI	NO	NO	215	S

27	M	TITULAR	MIXTO	3	6	5	SI	NO	NO	197	M
28	F	SUPERNUMERARIO	PENAL	8	14	9	NO	SI	NO	138	B
29	F	TITULAR	MIXTO	12	10	10	SI	NO	NO	167	M
30	M	TITULAR	MIXTO	17	13	16	SI	SI	NO	146	B
31	M	TITULAR	PENAL	61	15	13	SI	NO	SI	162	M
32	M	TITULAR	MIXTO	14	4	16	SI	NO	NO	142	B
33	F	TITULAR	LABORAL	55	5	9	SI	NO	NO	167	M
34	F	TITULAR	CIVIL	36	6	20	SI	SI	NO	145	B
35	F	TITULAR	CIVIL	75	2	16	SI	SI	NO	181	M
36	M	TITULAR	FAMILIA	21	4	178	SI	NO	NO	186	M
37	F	SUPERNUMERARIO	FAMILIA	27	0	14	SI	NO	NO	162	M
38	F	SUPERNUMERARIO	FAMILIA	47	13	17	SI	NO	NO	170	M
39	F	SUPERNUMERARIO	PENAL	55	44	20	SI	NO	SI	179	M
40	F	SUPERNUMERARIO	PENAL	44	28	16	SI	NO	SI	181	M
41	M	TITULAR	PENAL	12	8	18	SI	NO	SI	192	M
42	M	TITULAR	PENAL	61	2	18	SI	NO	SI	182	M
43	M	PROVISIONAL	PENAL	10	21	7	SI	NO	SI	193	M

Fuente. Archivo documentario de la ODECMA del distrito judicial donde se realizó el estudio y resultados de la aplicación de la escala valorativa “Habilidades Gerenciales” a los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018.

Leyenda:

Nivel	Rango de puntuación	
Muy superior	MS	278-340
Superior	S	215-277
Medio	M	152-214
Básico	B	85- 151

ANEXO 6-C. Matriz de nivel y puntuación de las habilidades gerenciales de los jueces del segundo nivel de un distrito judicial del Perú

ID	D1. HABILIDADES PERSONALES								D2. HABILIDADES INTERPERSONALES								D3. HABILIDADES DE GRUPO									
	SD11		SD12		SD13		DIM1		SD21		SD22		SD23		SD24		DIM2		SD31		SD32		SD33		DIM3	
	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N
1	10	M	11	B	24	M	45	M	19	M	20	M	19	M	20	M	78	M	15	B	18	B	8	B	41	B
2	7	B	12	M	29	M	48	M	19	M	15	M	16	B	18	M	68	M	14	B	16	B	14	B	44	B
3	9	B	12	M	21	B	42	M	18	M	18	M	20	M	18	M	74	M	16	B	19	M	11	B	46	M
4	9	B	9	B	21	B	39	B	18	M	19	M	18	M	17	M	72	M	19	M	20	M	13	B	52	M
5	11	M	9	B	20	B	40	B	17	M	14	B	18	M	17	M	66	M	18	M	20	M	16	M	54	M
6	8	B	9	B	19	B	36	B	18	M	14	B	21	M	19	M	72	M	20	M	22	M	17	M	59	M
7	9	B	11	B	20	B	40	B	17	M	15	M	15	B	19	M	66	M	13	B	14	B	14	B	41	B
8	13	M	6	B	23	M	42	M	19	M	10	B	10	B	15	B	54	B	15	B	17	B	14	B	46	M
9	11	M	12	M	28	M	51	M	13	B	16	M	11	B	13	B	53	B	14	B	13	B	15	M	42	B
10	10	M	14	M	18	B	42	M	19	M	17	M	20	M	18	M	74	M	16	B	17	B	16	M	49	M
11	10	M	11	B	25	M	46	M	15	B	11	B	17	M	17	M	60	B	18	M	20	M	15	M	53	M
12	6	B	10	B	21	B	37	B	14	B	12	B	13	B	14	B	53	B	16	B	18	B	11	B	45	M
13	9	B	12	M	19	B	40	B	18	M	18	M	16	B	18	M	70	M	17	M	20	M	15	M	52	M
14	9	B	14	M	22	M	45	M	19	M	19	M	18	M	19	M	75	M	21	M	21	M	17	M	59	M
15	11	M	12	M	19	B	42	M	19	M	16	M	19	M	19	M	73	M	22	M	20	M	13	B	55	M
16	12	M	13	M	19	B	44	M	17	M	16	M	13	B	16	B	62	B	14	B	14	B	15	M	43	B
17	10	M	12	M	23	M	45	M	17	M	14	B	17	M	18	M	66	M	18	M	20	M	16	M	54	M
18	11	M	12	M	27	M	50	M	20	M	18	M	23	M	23	M	84	M	25	S	29	S	20	M	74	S
19	11	M	12	M	24	M	47	M	22	M	12	B	22	M	21	M	77	M	18	M	26	M	12	B	56	M
20	9	B	9	B	19	B	37	B	23	M	14	B	23	M	23	M	83	M	24	S	25	M	19	M	68	S
21	10	M	6	B	28	M	44	M	19	M	16	M	20	M	18	M	73	M	25	S	22	M	12	B	59	M
22	12	M	8	B	20	B	40	B	24	S	14	B	18	M	18	M	74	M	22	M	23	M	14	B	59	M
23	10	M	13	M	25	M	48	M	19	M	19	M	21	M	19	M	78	M	15	B	17	B	18	M	50	M
24	9	B	11	B	24	M	44	M	17	M	12	B	14	B	15	B	58	B	21	M	19	M	16	M	56	M
25	10	M	12	M	28	M	50	M	20	M	14	B	15	B	14	B	63	M	20	M	21	M	13	B	54	M
26	13	M	14	M	30	M	57	M	22	M	20	M	21	M	21	M	84	M	27	S	30	S	17	M	74	S
27	11	M	12	M	25	M	48	M	25	S	15	M	24	S	24	S	88	M	24	S	20	M	17	M	61	S
28	9	B	8	B	18	B	35	B	17	M	13	B	13	B	16	B	59	B	17	M	15	B	12	B	44	B
29	10	M	14	M	23	M	47	M	18	M	16	M	18	M	16	B	68	M	18	M	19	M	15	M	52	M
30	9	B	12	M	21	B	42	M	14	B	12	B	14	B	14	B	54	B	16	B	20	M	14	B	50	M
31	10	M	12	M	21	B	43	M	19	M	18	M	16	B	16	B	69	M	17	M	16	B	17	M	50	M
32	9	B	7	B	20	B	36	B	15	B	12	B	16	B	12	B	55	B	17	M	19	M	15	M	51	M
33	10	M	16	M	22	M	48	M	20	M	12	B	15	B	17	M	64	M	19	M	19	M	17	M	55	M
34	9	B	9	B	20	B	38	B	15	B	14	B	15	B	14	B	58	B	17	M	18	B	14	B	49	M

35	9	B	14	M	25	M	48	M	21	M	22	S	19	M	9	B	71	M	23	M	22	M	17	M	62	S
36	10	M	13	M	25	M	48	M	19	M	19	M	21	M	19	M	78	M	19	M	23	M	18	M	60	M
37	7	B	9	B	26	M	42	M	18	M	15	M	18	M	21	M	72	M	18	M	18	B	12	B	48	M
38	10	M	6	B	22	M	38	B	19	M	16	M	20	M	18	M	73	M	25	S	22	M	12	B	59	M
39	9	B	10	B	23	M	42	M	24	S	14	B	18	M	18	M	74	M	22	M	27	S	14	B	63	S
40	9	B	10	B	24	M	43	M	19	M	19	M	21	M	19	M	78	M	19	M	23	M	18	M	60	M
41	11	M	11	B	30	M	52	M	23	M	14	B	23	M	23	M	83	M	19	M	21	M	17	M	57	M
42	10	M	10	B	30	M	50	M	19	M	16	M	20	M	18	M	73	M	25	S	22	M	12	B	59	M
43	12	M	13	M	31	S	56	M	24	S	14	B	18	M	18	M	74	M	22	M	27	S	14	B	63	S

Fuente. Resultados de la aplicación de la escala valorativa “Habilidades Gerenciales” a los jueces del segundo nivel del distrito judicial donde se realizó el estudio, 2018

Para el análisis de la variable: Habilidades gerenciales y sus dimensiones, se estableció los siguientes baremos:

NIVEL	D1	D2	D3
	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades de grupo
Muy Superior	76-92	115-140	89-108
Superior	59-75	89-114	69-88
Medio	42-58	63-88	49-68
Básico	23-41	35-62	27-48

ANEXO 7: Ley 29277 Ley de la Carrera Judicial

Artículo 2.- Perfil del juez El perfil del juez está constituido por el conjunto de capacidades y cualidades personales que permiten asegurar que, en el ejercicio de sus funciones, los jueces responderán de manera idónea a las demandas de justicia. En tal sentido, las principales características de un juez son:

1. Formación jurídica sólida;
2. Capacidad para interpretar y razonar jurídicamente a partir de casos concretos;
3. Aptitud para identificar los conflictos sociales bajo juzgamiento;
4. Conocimiento de la organización y manejo del despacho judicial;
5. Independencia y autonomía en el ejercicio de la función y defensa del Estado de Derecho;
6. Conocimiento de la realidad nacional y prácticas culturales del lugar donde desempeña su función;
7. Propensión al perfeccionamiento del sistema de justicia; y
8. Trayectoria personal éticamente irreprochable.

A efectos de la implementación de la presente norma, los órganos competentes del Poder Judicial, Consejo Nacional de la Magistratura y Academia de la Magistratura desarrollan, coordinadamente, las disposiciones previstas sobre el perfil del juez.

La Academia de la Magistratura, que forma parte del Poder Judicial, se encarga de la formación y capacitación de jueces y fiscales en todos sus niveles para los efectos de su selección. Es requisito para el ascenso la aprobación de los estudios especiales que requiera dicha Academia.

Artículo 3.- Niveles y sistema de acceso a la carrera La carrera judicial se organiza en los siguientes niveles:

1. Jueces de Paz Letrados;
2. Jueces Especializados o Mixtos;
3. Jueces Superiores; y
4. Jueces Supremos.

El acceso al primer y cuarto nivel de la carrera judicial, Jueces de Paz Letrados y Jueces Supremos, es abierto. En el segundo y tercer nivel, Jueces Especializados o Mixtos y Jueces Superiores, el acceso es abierto con reserva del treinta por ciento (30%) de plazas para los jueces que pertenecen a la carrera, quienes acceden por ascenso.

1. Impartir justicia con independencia, prontitud, imparcialidad, razonabilidad y respeto al debido proceso;
2. No dejar de impartir justicia por vacío o deficiencia de la ley;
3. Mantener un alto nivel profesional y preocupación por su permanente capacitación y actualización;
4. Someterse a la evaluación del desempeño;
5. Observar estrictamente el horario de trabajo establecido, así como el fijado para las sesiones de audiencias, informes orales y otras diligencias. El incumplimiento injustificado constituye conducta funcional;
6. Observar con diligencia los plazos legales para la expedición de resoluciones y sentencias, así como vigilar el cumplimiento de la debida celeridad procesal. En caso de incurrir en retardo respecto a los plazos legales, deben informar a la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA) las razones que lo motivaron, bajo responsabilidad disciplinaria.
7. Respetar estrictamente y exigir a los auxiliares el cumplimiento del horario de trabajo para la atención del despacho, informes orales y otras diligencias;
8. Atender diligentemente el juzgado o sala a su cargo;
9. Guardar la reserva debida en aquellos casos que, por su naturaleza o en virtud de leyes o reglamentos, así lo requieran;
10. Denegar pedidos maliciosos
11. Sancionar a las partes cuando practiquen maniobras dilatorias;
12. Denunciar los casos de ejercicio ilegal de la abogacía, conductas que contravengan la ética profesional y otros comportamientos delictivos de los que tomen conocimiento en el ejercicio de sus funciones;
13. dedicarse exclusivamente a la función jurisdiccional. No obstante, pueden ejercer la docencia universitaria en materia jurídica, a tiempo parcial, hasta por ocho (8) horas semanales de dictado de clases y en horas distintas de las que corresponden al despacho judicial. Igualmente, con las mismas limitaciones, pueden realizar labores de investigación e intervenir, a título personal, en congresos y conferencias;
14. Presentar una declaración jurada de bienes y rentas al inicio del cargo, anualmente, al dejar el cargo y cada vez que sus bienes y/o rentas varíen en más de un veinte por ciento (20%);
15. Residir en el distrito judicial donde ejerce el cargo
16. Seguir los cursos de capacitación programados por la Academia de la Magistratura y los cursos considerados obligatorios como consecuencia del resultado de la evaluación parcial;
17. Guardar en todo momento conducta intachable
18. Cumplir con las demás obligaciones señaladas por ley

Deberes de los jueces artículo 34 de la Ley 29277

Faltas disciplinarias de los jueces Art. 46, 47 y 48 de la Ley 29277

Artículo 44.- Objeto Son objeto de control, por la función disciplinaria, aquellas conductas señaladas expresamente como faltas en la ley. Contra todas las medidas disciplinarias impuestas proceden los recursos que correspondan según las garantías del debido proceso. No da lugar a sanción la discrepancia de opinión ni de criterio en la resolución de los procesos.

Artículo 45.- Tipos Los tipos de faltas son los siguientes: leves, graves y muy graves.

Artículo 46.- Faltas leves

Son faltas leves:

1. Incurrir en tardanza injustificada al despacho judicial hasta por dos (2) veces.
2. Proveer escritos o resoluciones fuera de los plazos legales injustificadamente.
3. Emitir los informes administrativos solicitados fuera de los plazos fijados injustificadamente.
4. No ejercitar control permanente sobre los auxiliares y subalternos o no imponerles las sanciones pertinentes cuando el caso lo justifique.
5. Abusar de las facultades que la ley otorga respecto a sus subalternos o sobre las personas que intervienen en cualquier forma en un proceso.
6. Incurrir injustificadamente en retraso, omisión o descuido en la tramitación de procesos.
7. Faltar el respeto debido al público, compañeros y subalternos, funcionarios judiciales, representantes de órganos auxiliares de la justicia, miembros del Ministerio Público, de la defensa de oficio y abogados, en el desempeño del cargo.
8. Desacatar las disposiciones administrativas internas del órgano de gobierno judicial, siempre que no implique una falta de mayor gravedad.
9. No llevar los cursos impartidos por la Academia de la Magistratura dentro del programa de capacitación regular.
10. Incurrir en negligencia en el cumplimiento de los deberes propios de su cargo, establecidos en esta ley, cuando no constituyan falta grave o muy grave.
11. Ausentarse injustificadamente de sus labores por un (1) día.

Artículo 47.- Faltas graves

Son faltas graves:

1. Abandonar total o parcialmente las tareas propias del desempeño del cargo judicial.
2. Causar grave perjuicio al desarrollo de las incidencias y diligencias del proceso, frustrando o retrasando injustificadamente la realización de los actos procesales.
3. Ejercer injustificadamente labores relacionadas con su función fuera del despacho judicial.
4. Admitir o formular recomendaciones en procesos judiciales.
5. No guardar la discreción debida en aquellos asuntos que, por su naturaleza o en virtud de leyes o reglamentos, requieran reserva.
6. Comentar a través de cualquier medio de comunicación aspectos procesales o de fondo de un proceso en curso.
7. Incurrir en conducta y trato manifiestamente discriminatorios en el ejercicio del cargo.
8. Desacatar las disposiciones contenidas en reglamentos, acuerdos y resoluciones que dicte la Corte Suprema de Justicia en materia jurisdiccional.
9. Ocultar a las partes documentos o información de naturaleza pública.
10. Asistir a sus labores en estado de embriaguez o bajo el efecto de estupefacientes o sustancias psicotrópicas.
11. Delegar a los auxiliares jurisdiccionales la realización de diligencias que, por ley o por la naturaleza de las circunstancias, requieren de su presencia.
12. No llevar injustificadamente los cursos que la Academia de la Magistratura imparte y que le hayan sido asignados como resultado de la evaluación parcial del desempeño del juez.
13. La tercera falta leve que se cometa durante los dos (2) años posteriores a la comisión de la primera.
14. Incumplir el deber de dedicarse exclusivamente a la labor jurisdiccional o dedicar más de las horas previstas a otras funciones permitidas por disposiciones constitucional, legal o, autorizadas por el órgano de gobierno competente.
15. Abusar de la condición de juez para obtener un trato favorable o injustificado.
16. Utilizar en resoluciones judiciales expresiones improcedentes o manifiestamente ofensivas desde el punto de vista del razonamiento jurídico.
17. Acumular indebida o inmotivadamente causas judiciales.
18. Adoptar medidas disímiles, sin la debida motivación, respecto de partes procesales que se encuentran en la misma situación o condición jurídica.

Artículo 48.- Faltas muy graves

Son faltas muy graves:

1. Desempeñar simultáneamente a la función jurisdiccional empleos o cargos públicos remunerados o prestar cualquier clase de servicios profesionales remunerados, salvo lo previsto en la Constitución para la docencia universitaria.
2. Ejercer la defensa o asesoría legal, pública o privada, salvo en los casos exceptuados por ley.
3. Actuar en un proceso o procedimiento a sabiendas de estar legalmente impedido de hacerlo.
4. Interferir en el ejercicio de funciones de los otros órganos del Estado, sus agentes o representantes, o permitir la interferencia de cualquier organismo, institución o persona que atente contra el órgano judicial o la función jurisdiccional.
5. Ocultar alguna prohibición que le sea imputable para el ejercicio de la función o abstenerse de informar una causal sobrevenida.
6. No justificar documentalmente, dentro del plazo de treinta (30) días hábiles, los signos exteriores de riqueza que evidencien, previo requerimiento del órgano de control. Los signos exteriores de riqueza se aprecian con relación a la declaración jurada de bienes y rentas efectuada anualmente.
7. Interferir en el criterio de los jueces de grado inferior por razón de competencia en la interpretación o aplicación de la ley, salvo cuando se halle en conocimiento de la causa a través de los recursos legalmente establecidos.
8. Cometer actos de acoso sexual debidamente comprobados.
9. Establecer relaciones extraprocesales con las partes o terceros, que afecten su imparcialidad e independencia, o la de otros, en el desempeño de la función jurisdiccional.
10. La tercera falta grave que se cometa durante los dos (2) años posteriores a la comisión de la primera.
11. La afiliación a partidos, grupos políticos, grupos de presión; o el desarrollo de actos propios de estos grupos o en interés de aquellos en el ejercicio de la función jurisdiccional.
12. Incurrir en acto u omisión que sin ser delito, vulnere gravemente los deberes del cargo previstos en la ley.

13. No motivar las resoluciones judiciales o inobservar inexcusablemente el cumplimiento de los deberes judiciales.
14. Incumplir, injustificada o inmotivadamente, los plazos legalmente establecidos para dictar resolución.

ANEXO 8: Artículo científico

1. Título: Perfil de un juez de segundo nivel, basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú.

2. Autora: TAMARIZ BEJAR, Eva Luz. CORREO: evatamariz@gmail.com
AFILIACION INSTITUCIONAL: Universidad César Vallejo.

3. Resumen

La problemática de la incidencia de las faltas disciplinarias de los jueces, se encuentra coadyuvada por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales; de lo que es posible afirmar que, las habilidades gerenciales forman parte de la característica “conocimiento de la organización y manejo del despacho judicial” del perfil del juez que prevé el artículo 2 de la Ley de la Carrera Judicial N°29277.

La presente es una investigación holística, básica o fundamental, es un estudio no experimental, del tipo proyectiva. El diseño es descriptivo-explicativo transaccional de campo y propositivo. El objetivo general de la tesis fue diseñar el perfil de un juez de segundo nivel, basado en habilidades gerenciales para disminuir faltas disciplinarias. La población de estudio estuvo conformada por la población censal, 43 jueces de segundo nivel de un distrito judicial del Perú que comprende 17 provincias; a quienes se les aplicó una escala valorativa para medir el desarrollo de sus habilidades gerenciales. Así mismo se hizo el análisis documentario de sus quejas, intervenciones oficiosas y resoluciones de sanción disciplinaria. Estos datos fueron analizados y procesados utilizando la estadística básica: tablas de distribución de frecuencias, grafica de barras y lineales a través del programa estadístico SPSS versión 19 y Excel 2010.

Los resultados arrojaron que, los jueces evaluados se encuentran en los niveles, básico y medio de desarrollo de habilidades gerenciales; por lo que, parte del perfil profesional de un juez debe comprender su desarrollo.

Palabras claves: Juez de segundo nivel, faltas disciplinarias, habilidades gerenciales

4. Abstract

The problem of the incidence of disciplinary offenses of judges is helped by the need for the development of managerial skills; of which it is possible to affirm that, the

managerial abilities form part of the characteristic “knowledge of the organization and management of the judicial office” of the profile of the judge that foresees the article 2 of the Law of the Judicial Race N ° 29277.

This is a holistic, basic or fundamental investigation, it is a non-experimental study, of the projective type. The design is descriptive-explanatory transactional field and purpose. The general objective of the thesis was to design the profile of a second level judge, based on managerial skills to reduce disciplinary offenses. The study population was made up of the census population, 43 second-level judges of a judicial district of Peru comprising 17 provinces; to whom a rating scale was applied to measure the development of their managerial skills. The documentary analysis of their complaints, informal interventions and disciplinary sanctions resolutions was also made. These data were analyzed and processed using the basic statistics: frequency distribution tables, bar graphs and linear through the statistical program SPSS version 19 and Excel 2010.

The results showed that, the judges evaluated are in the basic and middle levels of management skills development; Therefore, part of the professional profile of a judge must understand its development.

Keywords: Second level judge, disciplinary offenses, managerial skills

7. Introducción

Según la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA, 2015), a nivel nacional, se impuso a los jueces 416 amonestaciones, 259 multas, 55 propuestas de destitución y 44 suspensiones. En el caso del distrito judicial donde se realizó el estudio, al 2018 se registraron 191 procesos disciplinarios en trámite y 102 amonestaciones impuestas, la mayor parte de ellas por retardo en el trámite de los procesos judiciales. Así mismo, en los cinco últimos años, el ex Concejo Nacional de la Magistratura, destituyó a cinco magistrados, atribuyéndoles la falta muy grave de no motivar sus decisiones e incumplimiento de deberes.

No se han encontrado estudios de campo que busquen explicar las causas o factores que condicionan las faltas disciplinarias. Díaz (2018), en Venezuela, aborda, desde la visión del juez, su actuación en una realidad que comprende aspectos organizacionales, administrativos e incluso de la vida social. Cruchaga (2017) en España, estudia las faltas disciplinarias en función de criterios de eficiencia y aspectos burocrático-administrativos. En una primera aproximación, Tamariz (2015) devela una mala percepción de los abogados

y litigantes sobre la labor de los jueces en el distrito judicial estudiado, relacionando dichos resultados con el deficiente desarrollo de la habilidad gerencial de manejo de estrés. Al respecto, Álvarez (2010) plantea que el perfil del juez no debe basarse sólo en la ley, sino también en las ciencias administrativas, específicamente, el enfoque de competencias laborales. Por su parte Angelats (2015) propone que los jueces deben tener sólidos conocimientos, pero también base moral que asegure su independencia para rechazar intromisiones de todo tipo.

En lo que respecta a los planteamientos teóricos, no se ha encontrado una teoría estructurada sobre las causas por las cuales los jueces incurren en falta disciplinarias; no obstante, se consignan definiciones que ayudan a explicar los resultados de la investigación. Así, Hulpuş, & Miricescu (2017) afirman que, los métodos y técnicas exitosas del sector privado pueden ser aplicados al ámbito judicial, respetando las limitaciones y los requisitos que impone la ley a la organización judicial. Al respecto, Restrepo (2018) afirma que se hace necesario un nuevo modelo administrativo gerencial en el Estado, sobre todo para la administración de justicia; en ese contexto, la investigación se inserta en la política de Estado 24 del Acuerdo Nacional (Presidencia del Concejo de Ministros, 2002) que guarda relación con un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente; así como en la Política de Estado N°28, orientada a institucionalizar el sistema de impartición de justicia.

Las habilidades gerenciales según Whetten y Cameron (2005) son lineamientos con los que el directivo pone en práctica estrategias y prácticas de administración, herramientas y técnicas, a las que se suman los atributos de la personalidad y el estilo propio para lograr resultados eficaces. Los autores antes citados resaltan que, las habilidades gerenciales forman parte del concepto de Inteligencia Emocional (IE) que, según Goleman (1998) comprende 5 factores: Autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Goleman (2015) afirma, respecto de los factores antes citados, que las regiones cerebrales relacionadas con la autoconciencia ayudan a aplicar la ética y a tomar decisiones en general; que el autodomínio permite alcanzar el estado cerebral más adecuado para cumplir una labor y que, la eficiencia personal guarda relación con estados de ánimo que aportan puntos positivos y negativos.

La investigación toma el modelo de habilidades gerenciales propuestas por Whetten y Cameron (2005) que comprende tres grupos de habilidades gerenciales básicas: Personales, como el desarrollo del auto conocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y

creativa de problemas. Las habilidades gerenciales interpersonales relacionadas a las habilidades de coaching, consultoría y comunicación de apoyo, ganar poder, ejercer influencia, e incrementar autoridad; motivación a los demás y manejo de conflictos. Finalmente, las habilidades de grupo, que comprende la habilidad de facultamiento a los demás, delegación, ejercer poder compartido; trabajo en equipo y liderar el cambio positivo. En tal sentido, el presente estudio busca responder al siguiente problema: ¿Cuál sería el perfil de un juez de segundo nivel, basado en habilidades gerenciales para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú?

8. Método

Constituye una investigación básica o fundamental, se enmarca en un estudio no experimental. En el marco de la investigación holística, la presente investigación es del tipo proyectiva. El diseño para la presente investigación es: Descriptivo-explicativo transaccional de campo y propositivo. La población de estudio, estuvo constituida por la población censal de 43 jueces, de los cuales 26 jueces son titulares, 2 provisionales y 15 supernumerarios. Se trabajó con una escala valorativa: “Habilidades Gerenciales”, instrumento adaptado por la investigadora a partir de la propuesta de Whetten y Cameron (2005) que mide el desarrollo de las habilidades gerenciales. También se utilizó el análisis documental a través de una ficha de análisis de contenido, cuyos datos obtenidos fueron filtrados por la investigadora. Los datos fueron procesados y analizados estadígrafos descriptivos de la estadística básica: Tablas de distribución de frecuencias, gráfica de barras y lineales, y medidas de tendencia central. Así mismo para el procesamiento, análisis y extracción del conocimiento se utilizó el programa estadístico SPSS versión 19 y Excel 2010.

9. Resultados

Todos los jueces han sido quejados alguna vez; la mayor cantidad de quejas contra los jueces evaluados es por retardo en el trámite de los procesos, seguido por negligencia. Respecto de la incidencia de quejas el 81% fueron quejados por negligencia, 77% por retardo, 51 % por no presentar declaración jurada de bienes y rentas, 44% incumplimiento de otros deberes y, 30% por inobservancia del horario de trabajo. Respecto de los tipos de habilidades gerenciales que coadyuvan las faltas disciplinarias se determinó que el 52,3% de faltas disciplinarias están coadyuadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales, el 26,7% por las habilidades gerenciales de grupo y el 21% por las habilidades gerenciales interpersonales de los jueces.

Los jueces evaluados se encuentran en los niveles básico y medio de desarrollo de habilidades gerenciales; por lo que, se determina que el 74% de los jueces necesita desarrollar habilidades gerenciales personales; el 42% habilidades gerenciales de grupo y, un 30% habilidades gerenciales interpersonales; siendo posible afirmar que, parte del perfil profesional de un juez debe comprender el desarrollo de habilidades gerenciales. Así mismo, de acuerdo al sexo, se aprecia una marcada diferencia en la necesidad de desarrollo de habilidades del grupo del sexo masculino (50%) en contraste del sexo femenino (27%). Respecto a la necesidad de desarrollo de las habilidades gerenciales personales, la diferencia es ligeramente mayor en el sexo femenino (87%) en contraste a la del sexo masculino (68%). De acuerdo a la especialidad de los jueces del segundo nivel, la mayoría de la especialidad civil (83%), necesitan desarrollar habilidades gerenciales personales e interpersonales; el 100% de jueces de familia habilidades gerenciales personales; el 77% de los jueces mixtos habilidades gerenciales personales, el 31% habilidades interpersonales y el 23% habilidades de grupo; y de la especialidad penal, el 68% necesita desarrollar habilidades gerenciales y el 63% habilidades gerenciales de grupo.

10. Discusión

Se coincide con Díaz (2018), quien concluye que parte del perfil profesional del juez, debe estar conformado por el desarrollo de habilidades gerenciales. Así mismo con los resultados obtenidos por Cruchaga (2017) en España, en que las faltas más comúnmente identificadas son de desatención y retrasos, diferenciándose el presente estudio en que éstas y todas las demás faltas disciplinarias, están coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales.

Con Angelats (2015) se coincide en que la imparcialidad es un valor fundamental, que se relaciona directamente a las habilidades gerenciales personales. Se discrepa con la cita investigadora en su crítica al control disciplinario interno como una limitación para juzgarse entre colegas, dado que, no reporta evidencias objetivas. En este estudio se reporta evidencias sobre uno de los problemas más álgidos del control interno, que es la demora de los procesos disciplinarios, debido a que, en la mayoría de los distritos judiciales, los jueces tienen en adición a sus funciones la labor contralora, cuentan con poco personal y no especializado. Respecto de Álvarez (2010), se coinciden en que, la evaluación para la selección de jueces debería exigir otras competencias, no sólo jurídicas.

11. Conclusiones

Las faltas disciplinarias en la que incurren los jueces del segundo nivel evaluados, se encuentran coadyuvadas por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales, que son valorados en los niveles básicos y medio. Las quejas y actuaciones oficiosas que tienen mayor incidencia son: Retardo en el trámite, negligencia e incumplimiento de deberes. Dichas faltas disciplinarias, son en su mayoría del tipo leve y grave. Más de la mitad de faltas se encuentran en trámite. Una tercera parte de las sanciones impuestas son amonestaciones y multas. Las faltas disciplinarias se encuentran coadyuvadas, en más de la mitad de jueces, por la necesidad de desarrollo de habilidades gerenciales personales, alrededor de una cuarta parte por la necesidad de habilidades gerenciales de grupo y, una quinta parte, por la necesidad de habilidades gerenciales inter personales.

El 74% de los jueces necesita desarrollar habilidades gerenciales personales, el 42% habilidades gerenciales de grupo y 30% habilidades gerenciales interpersonales (30%). Se determina una diferencia significativa de necesidad de desarrollo de las habilidades gerenciales de grupo de los jueces del sexo masculino (50%) en contraste del sexo femenino (27%). Respecto de la necesidad de desarrollo de las habilidades gerenciales personales, la diferencia es mayor en el sexo femenino (87%) en contraste al sexo masculino (68%). La mayoría de los jueces de la especialidad civil requiere desarrollar habilidades gerenciales personales e interpersonales; el total de los jueces de la especialidad familia, requiere desarrollar habilidades gerenciales personales; la mayoría de los jueces mixtos, necesita desarrollar habilidades gerenciales personales; y la mayoría de los jueces de la especialidad penal, necesita desarrollar habilidades gerenciales personales y de grupo.

12. Referencias

- Álvarez, M. (2010). *El perfil de juez en la selección de jueces*. Pontificia Universidad Católica del Perú. (Tesis de Maestría en Política Jurisdiccional. Especialidad en Gestión y Política Judicial). Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/143680>.
- Angelats Agreda, T. (2015). *Análisis del plan CERIAJUS en materia de formación ética de los magistrados y el servicio de justicia en nuestro país*. (Tesis de maestría en Derecho con mención en Política Jurisdiccional Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6963>

- Congreso de la República del Perú. (4 de noviembre de 2008). *Ley de la Carrera Judicial*. Ley N°29277. Lima, Perú
- Cruchaga, S. (2017). El ejercicio de la atribución disciplinaria por el Consejo General del Poder Judicial. *TransJus Working Papers*; 2/2017. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123318/1/2-2017.pdf>
- Díaz, Y. (2018). Aspectos susceptibles de cambios en la gerencia judicial desde la concepción del juez. *Revista arbitrada del Centro De Investigación y Estudios Gerenciales* (Barquisimeto - Venezuela). Número 32. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2032\(116-132\)-D%C3%ADaz%20Ysolina%20Betzab%C3%A9_articulo_id374.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2032(116-132)-D%C3%ADaz%20Ysolina%20Betzab%C3%A9_articulo_id374.pdf)
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 93-102.
- Goleman, D. (2015). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. B DE BOOKS. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=o_kVCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=goleman++inteligencia+emocional&ots=Ocf1QBgW4c&sig=eIUoua3B0sILrv9DXhNUz_o6R4U#v=onepage&q=goleman%20%20inteligencia%20emocional&f=false
- Hulpuş, I., & Miricescu, D. (2017). The Judicial Leader as an Agent of Change. *Review of General Management*, 25(1). Recuperado de http://www.managementgeneral.ro/pdf/1_2017_9.pdf
- Presidencia del Concejo de Ministros (17 de octubre de 2002) *Institucionalizan el Foro del Acuerdo Nacional* D.S. 105-2002-PCM.
- Restrepo, J (2018). La gestión pública en la rama de la administración de justicia en Colombia, una mirada desde la teoría de la gestión y la teoría institucional. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 10(1). Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/72496/66247>
- Tamariz, E. (2015). *Necesidades de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, de los Jueces del Segundo Nivel del Distrito Judicial, 2015* (Tesis de maestría en Gestión Pública Universidad Cesar Vallejo Trujillo-Perú).
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Developing Management Skills*. Pearson: Prentice Hall. Sexta Edición

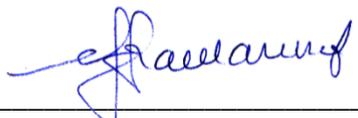
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Tamariz Bejar Eva Luz, egresada de la Escuela de Post Grado, doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad “César Vallejo”, identificada con DNI N°33340472, con el artículo titulado: “Perfil de un juez de segundo nivel, basado en habilidades gerenciales, para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiado.
- 4) De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si el artículo fuese aprobado para su publicación en la revista u otro documento de difusión, autorizo a la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo” la publicación y divulgación del documento, en los medios que disponga la Universidad.

Trujillo, 04 de agosto del 2019



Eva Luz Tamariz Béjar
DNI N° 33340472

ANEXO 9. Documento de similitud

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/7s=18&lang=es&to=1207680852&u=1067493245

feedback studio TESIS

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
Perfil de un juez de segundo nivel basado en habilidades gerenciales para disminuir faltas disciplinarias en un distrito judicial del Perú, 2018
TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
- Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad
AUTORA:
Mg. Tamariz Bejar, Fva I.uz (ORCID: 0000-0002-6250-3426)
ASESOR:
Dr. Florián Plasencia, Roque Wilmar (ORCID: 0000-0002-3475-8325)

Resumen de coincidencias
13 %

1	Entregado a Universida... Trabajo de estudiante	8 %
2	comia aj gob.pe Página de Internet	1 %
3	tesis ucsm.edu.pe Página de Internet	1 %
4	tesis puwp.edu.pe Página de Internet	<1 %
5	docplayer.es Página de Internet	<1 %
6	Entregado a Pontificia... Trabajo de estudiante	<1 %
7	apostorfo.ucv.edu.pe Página de Internet	<1 %
8	Entregado a Universida... Trabajo de estudiante	<1 %
9	Entregado a Universida... Trabajo de estudiante	<1 %
10	www.justiciaiva.org.pe Página de Internet	<1 %
11	busquedas.e-pensano.pe Página de Internet	<1 %
Activ12	apostorfo.ucv.edu.pe Página de Internet	<1 %
Windo13	www.munibana.gob.pe Página de Internet	<1 %

Estableciendo conexión segura... Text-only Report High Resolution Activado 7:04 p. m. 5/11/2019

ANEXO 10. Acta de aprobación de originalidad de tesis

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo, ROQUE WILMAR FLORIAN PLASENCIA Docente del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Trujillo, revisor (a) de la tesis titulada:

“PERFIL DE UN JUEZ DE SEGUNDO NIVEL BASADO EN HABILIDADES GERENCIALES PARA DISMINUIR FALTAS DISCIPLINARIAS EN UN DISTRITO JUDICIAL DEL PERÚ, 2018”, del (de la) estudiante TAMARIZ BEJAR, EVA LUZ constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y Fecha: Trujillo, 25 de julio del 2019



ROQUE WILMAR FLORIAN PLASENCIA

DNI: 27144066



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICATION ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

TANARIZ BEJAR EVA LUZ

D.N.I. : 33340472

Domicilio : AV. CENTENARIO N.º 2, C-41 - URB. PAMPAC YUNGAY

Teléfono : Fijo : 03-393173 Móvil 957646507

E-mail : EVATANARIZ@Gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado :

Mención : DOCTORA

Doctorado

GESTION PUBLICA Y GOBERNANLIDAD

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

TANARIZ BEJAR EVA LUZ

Título de la tesis:

PERFIL DE UN JOE2 DE SEGUNDO NIVEL BASADO EN HABILIDADES GERENCIALES PARA DISMINUIR FALTAS DISCIPLINARIAS EN UN DISTRITO JUDICIAL DEL PERU 2018

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 04/08/2019

ANEXO 12. Formulario de autorización de la versión final del trabajo de investigación