



**Consultoría Técnica en la Formulación e Implementación  
del Sistema de Evaluación del Desempeño Anual para  
Jueces de Paz e Instancia (Informe Final)**

**Universidad del Valle de Guatemala -UVG-**

**Instituto de Investigación**

**Centro de Investigaciones Educativas -CIE-**

**Guatemala, marzo 2010**

# Tabla de contenido

1.	Introducción .....	2
2.	Actividades realizadas para lograr los 4 objetivos .....	4
2.1	Actividades realizadas .....	4
3.	Principales Aportes desde el Expertaje en Justicia, Análisis de la Documentación y Normativa Vigente .....	7
3.1	Principales Aportes del contexto institucional analizado. ....	7
4.	Principales Aportes del Expertaje Legal al Modelo Anual de Evaluación del Desempeño de Jueces .....	12
4.1	Principales Aportes.....	12
5.	Principales Aportes de la Psicología Organizacional al Modelo Anual de Evaluación del Desempeño de Jueces.....	14
5.1	Principales Aportes.....	14
6.	Principales Aportes del Área de Evaluación .....	16
6.1	Principales Aportes.....	16
7.	Principales Aportes del Área Financiera.....	18
7.1	Del contexto institucional analizado a la fecha.....	18
8.	Conclusiones y Recomendaciones .....	20
8.1	Conclusiones.....	20
8.2	Recomendaciones. ....	25
9.	Anexos. 4 Informes Previos de la Consultoría.....	28
9.1	Primer Informe. ....	28
9.2	Segundo Informe.....	28
9.3	Tercer Informe. ....	28
9.4	Cuarto Informe.....	28

## **1. Introducción**

El Consejo de la Carrera Judicial, detectó la necesidad de revisar y reevaluar el proceso de evaluación de desempeño de los jueces de paz y de primera instancia del Organismo Judicial. Dicha evaluación es básica para el desarrollo de la carrera judicial de estos jueces, para su confirmación en los puestos, recontractación, ascensos o cese de sus actividades como tales. Como respuesta a esta situación detectada en el Organismo Judicial (OJ), las actuales autoridades del Consejo de la Carrera Judicial (CCJ), han planteado el desarrollo de un proceso de “Formulación e Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Anual para Jueces de Paz e Instancia”. Solicitado a la Universidad Del Valle de Guatemala (UVG) por el Lic. Yuri David Búcaro Chicas, Secretario Ejecutivo del Consejo de la Carrera Judicial con visto bueno del Lic. Mynor Custodio Franco Flores, Magistrado Suplente del Presidente del Consejo de la Carrera Judicial, según oficio No. CCJ-SE-426-2009 de fecha 10 de diciembre de 2010 enviado al Lic. Roberto Moreno, Rector de la UVG. Se considera también la nota enviada por correo electrónico en fecha 15 de febrero sobre observaciones a la propuesta presentada por UVG y varias reuniones con el personal de la Carrera Judicial; así como la última reunión con personal de la Carrera Judicial y personal de DPK Consultoría, realizada el 17 de junio de 2010.

La citada iniciativa se concretó en un contrato de trabajo entre la firma DPK Consulting y su Programa contra la Violencia e Impunidad en Guatemala (PAVI), con la Universidad del Valle de Guatemala y ejecutado por el Centro de Investigaciones Educativas (CIE). Este informe final abarca los avances del 27 de septiembre de 2010 al 28 de febrero del 2011, con énfasis en las principales actividades realizadas en la consultoría para alcanzar los 4 objetivos propuestos, así como en los principales aportes de cada una de las 4 áreas de expertaje que

conformaron el equipo de consultoría, integrado por profesionales de la UVG y la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES). Este informe lo presenta el CIE de la UVG al CCJ, donde se destacan además como principales anexos, los 4 informes previos elaborados para la realización de la consultoría; en los cuales se pueden encontrar los aspectos específicos que aquí se citan de forma general. El principal aporte general de la consultoría, es la sugerencia de la creación de un Sistema de Desarrollo Profesional, integrado a la evaluación del desempeño de los Jueces de Paz y Primera Instancia, así como a otras instancias, procesos y unidades de administración del personal del OJ y, los cálculos presupuestarios para su implementación. Fundamentado en mejoras a la Ley de la Carrera Judicial, Perfil Propuesto del Juez del Siglo Veintiuno y el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 aprobado por la Corte Suprema de Justicia (CSJ); así como los nuevos Reglamento y Manual para la Evaluación Anual de los Jueces, de los cuales se desprenden los 6 instrumentos nuevos propuestos por la consultoría.

El equipo de consultoría está conformado por los siguientes profesionales:

Licda. Carmen María Gutiérrez de Colmenares, experta en sector Justicia.

Lic. Carlos René Vega Fernández, experto en aspectos legales.

M. A. Claudia Patricia Véliz Méndez, experta en área psicología organizacional.

Lic. Rubén Darío Narciso Cruz, experto en área económico-financiera.

M. A. Francisco José Ureta Morales, experto en evaluación.

## **2. Actividades realizadas para lograr los 4 objetivos**

El período de trabajo que se reporta en este informe final, incluye la realización de los 4 objetivos de la consultoría, los cuales dicen así:

Objetivo 1: Analizar el marco legal y contexto institucional del sistema de evaluación de desempeño, identificando áreas de atención y proponiendo lineamientos de reforma y desarrollo.

Objetivo 2: Determinar técnicamente la factibilidad y efectividad del modelo de evaluación anual propuesta por la Secretaría Ejecutiva del Consejo de la Carrera Judicial, brindando las recomendaciones necesarias.

Objetivo 3: Facilitar el desarrollo técnico y tecnológico de la estructura, instrumentos y metodología de evaluación aplicables.

Objetivo 4: Elaborar un estudio económico-financiero sobre recursos y condiciones necesarias para la implementación del modelo de evaluación anual.

### **2.1 Actividades realizadas.**

- a. Recopilación y análisis de la documentación respectiva, con énfasis en la Ley de la Carrera Judicial (LCJ), Perfil Propuesto del Juez del Siglo Veintiuno y el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 aprobado por la Corte Suprema de Justicia.
- b. Revisión, análisis y evaluación minuciosa del modelo completo de Evaluación del Desempeño Anual de Jueces de Primera Instancia y de Paz bajo el Sistema de Carrera Judicial:

- Revisión y análisis de teorías, modelos nacionales e internacionales y leyes relacionadas con la fundamentación, objetivos, metodología, factores, instrumentos y procedimientos.
- c. Diseño de nueva propuesta visionaria: “Implementación del Sistema de Desarrollo Profesional” que incluye el modelo corregido presentado por el Consejo de la Carrera Judicial:
- A través de esta propuesta se visualiza un Organismo Judicial coordinado y alineado según su Plan Estratégico Quinquenal 2011 - 2015, desde la Corte Suprema de Justicia conjuntamente con unidades de asesoría estratégica y unidades administrativas; gestionando el potencial humano. En este caso de estudio, particularmente los jueces de primera instancia y de paz, altamente motivados, capacitados y cumpliendo con propiedad y efectividad su desempeño en la administración de la justicia en Guatemala.
- d. Integración del Perfil del Siglo Veintiuno al elaborar instrumentos que miden competencias a desarrollar en la carrera profesional del Juez de Primera Instancia y de Paz.
- Análisis y profundización de las competencias: racional – cognitivas, desenvolvimiento público, comunicación y relación; y gestión ejecutiva; y los indicadores que evidencian el desarrollo de dichas competencias. se elaboraron 2 instrumentos para medir comunicación y relación; y gestión ejecutiva que incluyen 30 ítems cada una.
- e. Reuniones de trabajo con el Secretario del Consejo de la Carrera Judicial y el personal de la Unidad de Evaluación del Desempeño.
- f. Recopilación y análisis de la información documental y legal sobre la materia, entre otros, la Constitución Política de la República, la Ley del Organismo Judicial, la Ley de la Carrera Judicial el Reglamento de Evaluación del

Desempeño de los Jueces Bajo el Sistema de Carrera Judicial, el Perfil del Juez del Siglo Veintiuno y el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015.

- g. Elaboración del documento que contiene el análisis comparativo y las observaciones correspondientes de los dos Reglamentos: el derogado (Acuerdo 3-2007) y el vigente (Acuerdo 3-2010), ambos del CCJ.
- h. Elaboración del proyecto de reformas al Reglamento de Evaluación de los Jueces bajo el Sistema de la Carrera Judicial (Acuerdo 3-2010 del CCJ), para el efecto, se realizaron las siguientes actividades: a) En seguimiento a las modificaciones y recomendaciones de los profesionales que integran el equipo de la Consultaría y derivado de intercambio de opiniones y sugerencias con funcionarios del Organismo Judicial, se reelaboró el primer borrador del proyecto, b) Para lo anterior se contó con documentación como “El Perfil del Juez del Siglo Veintiuno”, el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 elaborado por la Corte Suprema de Justicia.
- i. Reuniones con funcionarios del CCJ, de la Unidad de Evaluación y PAVI, para tratar en general sobre la Consultoría y especialmente sobre el Reglamento y el Manual. Se estudiaron y analizaron las observaciones y sugerencias de las distintas dependencias del Organismo Judicial –OJ-, incluyendo las de PAVI, con relación al proyecto citado en la literal anterior.
- j. Reproducción de los 14 instrumentos propuestos por el modelo anual de evaluación del desempeño para su pilotaje, así como la visita a los 36 juzgados donde se aplicaron 233 instrumentos a igual cantidad de personas.
- k. Ingreso de la información al formato electrónico y conformación de las bases de datos, análisis estadístico, de ítemes y de confiabilidad de las preguntas y los instrumentos en su totalidad.
- l. El personal de la UED del OJ, aplicó 132 instrumentos más a personal interno de los juzgados, los cuales también fueron analizados en su índice de confiabilidad en la presente consultoría.

- m. Sugerencias de mejora para los instrumentos e ítemes piloteados, basados en el coeficiente de confiabilidad Alfa.
- n. Elaboración y propuesta de 6 instrumentos nuevos para la evaluación del desempeño de jueces, 2 guías de observación, uno de conocimientos, una entrevista y dos de evaluación de competencias.
- o. Determinación del costo de la implementación del sistema de evaluación anual.
- p. Proyección del presupuesto de evaluación para un horizonte de 10 años.
- q. Enumeración de posibles donantes para financiar el presupuesto con sus respectivos contactos.

### ***3. Principales Aportes desde el Expertaje en Justicia, Análisis de la Documentación y Normativa Vigente***

#### **3.1 Principales Aportes del contexto institucional analizado.**

1. La consultoría efectuó el análisis del anteproyecto de reformas a la Ley de la Carrera Judicial que elaboró la CSJ, en los aspectos relevantes para la misma. Se hace referencia a la integración del Consejo (Artículo 5) y al procedimiento de evaluación de desempeño de jueces (Artículo 32).
  - En cuanto a la integración del Consejo se propone que el número de integrantes se aumente de cinco a siete. Se eliminan a los titulares y suplentes de la Unidad de Recursos Humanos del OJ y de la Unidad de Capacitación Institucional y se agregan los siguientes:
    - Un magistrado titular y un suplente de la CSJ, designados por ésta;
    - Un representante titular y un suplente electos por la Asamblea de Jueces de Paz;

- Un representante titular y un suplente electos por la Junta Directiva del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala (CANG) que reúnan las mismas calidades que se exigen para optar al cargo de magistrado de la CSJ;
  - Un representante y un suplente designado por los decanos de las Facultades de Derecho o de Ciencias Jurídicas y Sociales de las Universidades del país, que también reúnan las mismas calidades que se exigen para optar al cargo de magistrado de la CSJ.
  - El representante titular y suplente electo por la Asamblea de Jueces se sustituye por un titular y un suplente electos por la Asamblea de Jueces de Primera Instancia, con lo cual se asumiría una representatividad específica, al igual que los magistrados de la Corte de Apelaciones y de otros tribunales de igual categoría y los jueces de paz. Se propone además que con excepción del Presidente del Organismo Judicial, los demás integrantes duren en sus cargos dos años, pudiendo ser reelectos por un período igual. Esta propuesta es positiva para poder darle continuidad a las políticas que se impulsan desde el CCJ.
2. La propuesta de reformas a la LCJ en materia de evaluación del desempeño, contenidas del Artículo 32, enfatiza que el CCJ realice la evaluación mediante la aplicación de instrumentos y técnicas objetivamente diseñadas y validadas, como mínimo una vez al año y extraordinariamente cuando lo determine. Tomando en cuenta como mínimo los siguientes factores:
- Evaluación disciplinaria: se integra por el comportamiento apegado a la disciplina del OJ.
  - Gestión de despacho: se refiere a la cantidad de resoluciones dictadas durante el período de evaluación de la administración y gerencia de los

despachos, en forma proporcional a la cantidad de casos que han ingresado al órgano jurisdiccional correspondiente.

- Evaluación directa: comprende la calificación de entrevista personal que se haga al evaluado por el CCJ.
  - Evaluación interna y externa: es la calificación otorgada por los usuarios del servicio de administración de justicia, así como auxiliares judiciales del juez evaluado.
  - Evaluación superior: es la que realiza un ex funcionario judicial de superior grado que haya ejercido como mínimo cinco años de judicatura y de reconocida honorabilidad para calificar la calidad, juridicidad y motivación de las resoluciones emitidas por el evaluado.
  - Evaluación académica: comprende los estudios del juez a nivel de posgrado, su capacitación continuada, cualquier tipo de calificación adicional y méritos por conocimientos adquiridos de carácter general.
  - Los resultados de la evaluación de desempeño también servirán como criterio para la definición de necesidades de capacitación, las cuales deberán ser atendidas por la Escuela de Estudios Judiciales.
3. La propuesta de reformas a la LCJ en materia de evaluación del desempeño, contenidas del Artículo 32 se lograría los siguientes avances:
- Relaciona el factor de evaluación denominado gestión de despacho con la cantidad de resoluciones dictadas durante el período, en forma directamente proporcional a la cantidad de casos que han ingresado al órgano jurisdiccional correspondiente.
  - Realiza la evaluación directa mediante entrevistas por el CCJ por la persona externa que éste designe, ya no se realizaría por los propios jueces y magistrados.

- Se incorpora como factor, la evaluación por parte de un ex funcionario judicial de superior grado de reconocida honorabilidad que haya ejercido como mínimo cinco años la judicatura.
  - Se establece que los resultados de la evaluación de desempeño también servirían como criterio para la definición de necesidades de capacitación, las cuales deben ser atendidas por la Unidad de Capacitación Institucional o Escuela de Estudios Judiciales.
4. En cuanto a las debilidades de la propuesta de reforma en este tema, se advierten los siguientes aspectos.
- Se suprime totalmente el mandato de evaluar a los magistrados, lo que representa un retroceso grave, en virtud que la normativa actual, aún con la declaratoria de inconstitucionalidad (expedientes acumulados 1903-2003, 2183-2003 y 2261-2003) puede ser interpretada ampliamente y aplicarla en el sentido de realizar las evaluaciones; con la reforma, esta posibilidad se eliminaría.
  - Es necesario incorporar una norma en las disposiciones generales de la LCJ que garantice a los jueces la estabilidad en el ejercicio del cargo en relación con un rendimiento satisfactorio, conforme a las evaluaciones periódicas de su desempeño.
  - Es necesario considerar que se incorpore una disposición que indique que la validación de las pruebas de evaluación puedan ser efectuadas por una institución especializada ajena al CCJ, con la finalidad de garantizar mayor objetividad y credibilidad en los resultados. Instituciones tales como Departamentos o Facultades de Psicología de las Universidades, así como empresas consultoras especializadas en contratación y evaluación de personal.
5. El Consejo de la Carrera Judicial, elaboró la propuesta del perfil “Juez del Siglo Veintiuno” que actualmente se encuentra en fase de aprobación por

parte de las autoridades superiores de la CSJ. Sobre el referido perfil se hacen los siguientes comentarios:

- Técnicamente la descripción y el perfil de un puesto son la base filosófica, cognitiva conductual para la selección de la persona idónea para un puesto de trabajo; cuando se realiza un proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- El nuevo perfil denota técnicamente: descripciones operacionales de los factores claramente definidos, indicadores de desempeño medibles, estándares específicos que también ayudan a la medición objetiva del desempeño.
- El perfil proporciona los elementos necesarios para evaluar al personal de nuevo ingreso y el crecimiento dentro del Organismo Judicial en los años subsiguientes.

6. Sistema de Desarrollo Profesional: en el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 aprobado por la Corte Suprema de Justicia, en noviembre de 2010, desarrolla cuatro ejes programáticos: aprobación y confianza, institucionalidad, servicio, eficiencia/ apoyo jurisdiccional y servicio.

- El referido Plan enuncia los programas y proyectos del eje programático de servicio, en cuanto a **plazas y nombramientos**, destacan: eficientar la dotación de recursos humanos; actualización de la metodología de evaluación en el proceso de selección de personal; programa de agilización y fortalecimiento integral de la gestión de recursos humanos; manual de clasificación de puestos y salarios.
- Respecto a carrera, aborda tres importantes aspectos como lo son: el diseño, implementación y ampliación del sistema de carrera judicial y de la carrera administrativa del OJ; y reconocimiento al desempeño laboral. **La evaluación de desempeño**, contempla la evaluación de desempeño del personal administrativo; eficientar la evaluación del desempeño de jueces, así como proporcionarles asistencia psicológica.

La **capacitación**, contiene un programa muy completo que abarca tanto a docentes de la Escuela de Estudios Judiciales, como jueces y personal administrativo. El **régimen disciplinario** contiene importantes apartados que redundarán en el fortalecimiento de la Unidad de Régimen Disciplinario y del CCJ y por último en **incentivos**, destaca la actualización del sistema de incentivos, que aunque no lo especifican se estima que comprende tanto a jueces como a personal administrativo del Organismo Judicial.

#### **4. Principales Aportes del Expertaje Legal al Modelo Anual de Evaluación del Desempeño de Jueces**

##### **4.1 Principales Aportes.**

1. En un inicio se trabajó en el entendido que se haría un análisis jurídico del reglamento vigente (Acuerdo 3-2010 del CCJ); sin embargo, después del estudio y análisis y dadas las observaciones de las autoridades del OJ, se justificaba elaborar una nueva versión cuyo contenido respondiera a dichos requerimientos y a las recomendaciones derivadas de las conclusiones y recomendaciones de las otras áreas de la Consultoría, así como, para adecuarse a los documentos de apoyo tales como el Perfil del Juez del Siglo Veintiuno y al Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 de la CSJ
2. Con la elaboración del Reglamento que recoge los hallazgos de la Consultoría, se contribuye con el CCJ a recorrer la senda correcta para la implementación de una evaluación profesional del desempeño de los jueces.
3. Principales modificaciones al Reglamento de Evaluación del Desempeño de Jueces bajo el Sistema de Carrera Judicial (Acuerdo 3-2010 del CCJ):

- En el apartado de disposiciones preliminares se agregan los artículos que tratan sobre: objetivo de la evaluación de desempeño y los responsables de evaluación.
- Se cambia el término “publicidad” que significa, divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial, por “publicación” que es la acción de hacer pública una información o una noticia, dándola a conocer a muchas personas.
- Se identifica la forma en que serán notificados los jueces a quienes se les practicará la evaluación. Es importante identificar la forma ya que actualmente indica “de la forma más viable”, sin definir bajo la responsabilidad de quien queda determinar la forma más viable.
- Se explica brevemente cada competencia de evaluación de los jueces.
- Se indica el propósito de definir los factores de evaluación.
- Se unifica la redacción y se define auto evaluación.
- Se aclara que la puntuación máxima son 100 puntos.
- Se agrega un artículo que se refiere a Visita de Evaluación.
- Se agrega un artículo que incorpora el sistema informático del OJ al sistema de evaluación.
- Se mejora la identificación de algunos epígrafes, donde se leía “Remisión a la Corte Suprema de Justicia”, ahora aparece como “Remisión de resultados a la Corte Suprema de Justicia”. Donde se consignaba “Renovación de nombramientos”, ahora se lee, “Informe final” porque de eso trata el artículo.

## **5. Principales Aportes de la Psicología Organizacional al Modelo Anual de Evaluación del Desempeño de Jueces**

### **5.1 Principales Aportes**

1. Modificaciones de fondo al Manual de Evaluación del Desempeño Anual de Jueces de Primera Instancia y de Paz bajo el sistema de la Carrera Judicial, que incluye fundamentación, objetivos, metodología, factores, instrumentos y procedimientos.
2. Instrumentos que apoyan el proceso de desarrollo profesional a través de la evaluación del desempeño:
  - Diseño de propuesta: “Sistema de Desarrollo Profesional”, alineado con el Plan Estratégico Quinquenal 2011 – 2015 de la Corte Suprema de Justicia y que integra a varios sub sistemas que impactan directamente en la gestión de los jueces (reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, incentivos, disciplina entre otros).
  - Instrumento para evaluación de competencias de comunicación y relación.
  - Instrumento para evaluación de competencias de Gestión Ejecutiva.
  - Guía de entrevista personalizada para el cierre del proceso de evaluación del desempeño con jueces de primera instancia y de paz.
  - Descriptor o guía de procesos para la ejecución de la evaluación del desempeño anual de jueces de primera instancia y de paz.
  - Análisis y propuesta de material psicométrico para evaluar Competencias Racional – Cognitivas.
  - Opciones de participación ciudadana (estudiantes universitarios de las facultades de ciencias jurídicas) para contrarrestar los gastos en los que incurre el proceso de evaluación del desempeño.

### 3. Observaciones respecto a metodologías de aplicación:

Medición de Competencias: El uso de aplicaciones psicométricas está indicado en el respectivo Manual de Evaluación del Desempeño para Jueces de Paz y Primera Instancia; sin embargo, puede hacerse de 2 formas: El OJ compra el material psicométrico y es aplicado por psicólogos del OJ quienes tienen los conocimientos para hacerlo en cuanto a logística y técnica (lugar, ambiente, hora, preparación previa, entre otros); o, se contrata el servicio de una empresa externa (outsourcing) para que ellos vendan, apliquen y presenten el informe de cada evaluado fuera del OJ. Esta última opción es más costosa (aproximadamente \$50.00 por persona) pero más objetiva e independiente.

Medición de Conocimientos: Dentro de los factores de evaluación, en el Manual se sugiere introducir esta evaluación; se deben contratar profesionales por un plazo determinado para la elaboración de los instrumentos de conocimientos específicos así como las claves para calificarlos, tal como se propuso en el Informe tres de esta consultoría. De esta manera el mismo personal del OJ podrá aplicarlos y calificarlos. La aplicación tendría un menor costo si se concentraran grupos de jueces por región, para no asistir a todos los departamentos.

Comunicación con evaluadores y evaluados: En el caso que se tomen en cuenta estudiantes universitarios, ellos deben viajar a una y única inducción al proceso a la ciudad capital, para lo cual se preparará un taller de 4 a 6 horas para capacitarlos, esto les favorece en su preparación académica por lo que ellos asumirán los gastos de su viaje, solamente se tendría que pensar en refrigerios dentro del taller.

La entrevista de retroalimentación: Es una técnica que se sugiere para iniciar un cambio de cultura y percepción de los evaluados respecto a este proceso; por lo que no es necesario entrevistar al 100% de evaluados, se puede iniciar esta práctica con las personas que vengan a capacitaciones o asistan para algún otro trámite a la capital.

## **6. Principales Aportes del Área de Evaluación**

### **6.1 Principales Aportes.**

Luego de realizadas las actividades del presente componente de la consultoría, se citan sus principales aportes.

1. Pilotaje y análisis estadístico con el coeficiente de confiabilidad Alfa de 14 instrumentos de evaluación del desempeño. Instrumentos piloteados:
  - Evaluación de la calidad de atención a usuarios, abogados.
  - Evaluación Jueces de Paz y Primera Instancia por Usuarios.
  - Autoevaluación Jueces de Paz.
  - Autoevaluación Jueces de Paz Penal de Turno.
  - Autoevaluación Jueces de Primer Instancia.
  - Evaluación Jueces de Paz y Primera Instancia por Personal Interno de los Juzgados.
  - Evaluación Jueces de Paz y Primera Instancia por Secretarios, Función Jurisdiccional.
  - Evaluación Jueces de Paz y Primera Instancia por Secretarios de Turno, Función Jurisdiccional.
  - Evaluación de Sentencias (civil, familia y trabajo; niñez y adolescencia; adolescentes en conflicto con la ley penal; instancia penal y tribunal de sentencia penal).
  - Evaluación de autos.
2. Identificación de los instrumentos e ítems que poseen poca confiabilidad o consistencia, para su corrección antes de la aplicación definitiva en 2011 por personal de la UED. Las explicaciones de este hallazgo se pueden

encontrar en los informes 3 y 4 de la presente consultoría, incluidos en los anexos.

3. Solamente los instrumentos de evaluación de usuarios por parte de abogados y de los Secretarios evaluando Jueces de Paz tuvieron una confiabilidad alta, así como los de evaluación de autos y sentencia, por lo que salvo las sugerencias hechas oportunamente de algunos ítemes, podrían aplicarse ya como parte del modelo anual.
4. Se desarrollaron 6 nuevos instrumentos de evaluación del desempeño, los cuales se explican en su metodología y formas de aplicación en el Informe 3 de esta consultoría:
  - Observación del Desempeño Oral de Jueces de Paz y Primera Instancia en Audiencias Unipersonales, con mejoras de Pavi, anexos.
  - Observación del Desempeño Oral de Jueces de Paz y Primera Instancia en Audiencias Pluripersonales, con mejoras Pavi, anexos.
  - Factor de Evaluación de Conocimientos.
  - Competencias de Comunicación y Relación.
  - Competencias de Gestión Ejecutiva.
  - Guía de Entrevista Abierta para Establecer Plan de Mejora en el Proceso de Evaluación del Desempeño
5. Propuesta de aplicación piloto lo más extensa posible con los instrumentos propuestos y corregidos en la consultoría en la evaluación de jueces del 2011, de manera que se puedan ajustar y mejorar para su aplicación definitiva a partir del 2012, considerando los instrumentos que ya están diseñados. Más aún con aquellos instrumentos que se diseñarán durante el 2011 y 2012, los cuales tienen que pasar por un proceso de aplicación y pilotaje, para que sus ítemes puedan ser ajustados y mejorados según los resultados obtenidos. Así como desarrollar los específicos por

conocimientos según los tipos de juzgados, tomando como base el desarrollado en esta consultoría.

## **7. Principales Aportes del Área Financiera**

### **7.1 Del contexto institucional analizado a la fecha**

- Nominalmente, el presupuesto del Organismo Judicial creció un 70% entre 2005 y 2011, incremento que a primera vista parece suficiente para financiar las actividades usuales del Organismo, así como proyectos nuevos que tiendan a mejorar sustancialmente la aplicación de justicia.
- Al realizar un análisis no del monto del presupuesto, sino de la relación del mismo con el producto interno bruto (PIB), se pueden establecer dos aspectos importantes: primero, el monto destinado al Organismo Judicial es bajo; segundo, en los últimos cuatro años la política pública no ha priorizado el gasto en justicia, pese a los grandes problemas de inseguridad e impunidad por los que atraviesa Guatemala.
- Por otra parte, al analizar el destino del presupuesto del OJ, se observa que los tres programas que más recursos absorben son las actividades centrales, la atención de juzgados de primera instancia y la atención a los juzgados de paz. Aquí vale la pena recordar que dentro de las actividades centrales se encuentra el gasto en las entidades de recursos humanos, gerencia financiera, y demás oficinas cuya labor es común a todas las judicaturas del Organismo
- Otro aspecto importante de señalar es el destino de los recursos por grupo de gasto, donde se constata que el principal rubro de gasto en el Organismo Judicial es el recurso humano.

- La información financiera muestra que el OJ depende para su funcionamiento del aporte constitucional, ya que sus ingresos propios representan menos del 10% del total de ingresos.
- Al igual que el OJ, el presupuesto del CCJ ha mostrado incrementos constantes en los últimos años, con excepción de 2009. Por ejemplo, en el período 2005-2011 el presupuesto del CCJ mostró un crecimiento del 62%, porcentaje menor que el crecimiento del presupuesto del Organismo Judicial en el mismo período.
- La coyuntura actual de baja recaudación tributaria y disminución de las donaciones y Cooperación Internacional, hace prever que los ingresos del OJ en general y del CCJ en particular, no van a mostrar incrementos considerables en el largo plazo.
- Se proyectó el número de jueces hasta 2021.
- Se calculó el promedio de crecimiento del nivel general de precios.
- Se determinó el presupuesto de la evaluación anual de jueces según el cuadro siguiente:

**Presupuesto de la Unidad de Evaluación del Desempeño, sistema anual  
Por grupo de gasto  
Proyección 2011-2021**

Grupo de Gasto	2011	2012	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020	2021
Grupo 0	1,981,180.00	2,972,803.82	2,860,899.90	2,918,117.89	2,976,480.25	3,036,009.86	3,331,259.73	3,158,664.66	3,221,837.95	3,286,274.71	3,352,000.20
Grupo 1	123,157.14	131,654.98	460,840.54	150,450.18	568,246.76	171,928.60	183,791.67	748,130.03	210,029.95	868,096.27	240,014.04
Grupo 2	108,805.18	116,312.74	124,338.32	132,917.66	142,088.98	151,893.12	162,373.74	173,577.53	185,554.38	198,357.63	212,044.31
Grupo 3		259,300.00				361,985.39					
<b>Total</b>	<b>2,213,142.32</b>	<b>3,480,071.54</b>	<b>3,446,078.75</b>	<b>3,201,485.73</b>	<b>3,686,815.99</b>	<b>3,721,816.96</b>	<b>3,677,425.15</b>	<b>4,080,372.22</b>	<b>3,617,422.28</b>	<b>4,352,728.61</b>	<b>3,804,058.55</b>

- En el cuadro anterior se contemplan los gastos necesarios en recurso humano para la realización de las pruebas, así como su calificación de los nuevos factores de evaluación propuestos. Asimismo, debido a las nuevas formas de evaluación, también se contempla la eliminación algunas plazas en la unidad.
- Se enumeran posibles donantes para financiar el presupuesto con sus respectivos contactos:
  - Justicia y Seguridad: Reducción de la Impunidad, Programa de Fortalecimiento de la Justicia. AECID. Cooperación Española. Contacto: Virginia Godoy Castillo, Jefe de Proyectos. Teléfono: 23 39 39 29.
  - Unión Europea. Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia. Contacto: Hugo Requena Beltetón, Secretario Ejecutivo. Teléfono 23 39 39 29. (Este proyecto está en las mismas instalaciones que el AECID).
  - Banco Mundial. Rivera-Cira Consulting. Democracy and Justice Solutions. Contacto: Tirza Rivera-Cira. Correo electrónico. tirza@tirzarivera.com
  - Sección Antinarcóticos del Departamento de Estado de los Estados Unidos NAS. Teléfono: 2361 – 1427.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones.**

- Para los efectos de esta consultoría, se considera un avance importante que la Corte Suprema de Justicia haya elaborado una propuesta de reformas sustanciales a la Ley de la Carrera Judicial que se espera se presenten al Congreso de la República a la brevedad posible.

- Destaca de esa propuesta una nueva integración del Consejo de la Carrera Judicial más abierta y por un período de dos años, lo que permitirá darle continuidad a las políticas que se impulsan desde el CCJ.
- En cuanto a la propuesta de modificación a la evaluación de desempeño, se enfatiza en que el CCJ realice la evaluación mediante la aplicación de instrumentos y técnicas objetivamente diseñadas y validadas como mínimo una vez al año y extraordinariamente cuando lo determine. Tomando en cuenta factores que utilizan en sistemas de evaluación modernos.
- **El perfil del “Juez del Siglo Veintiuno”** proporciona los elementos necesarios para evaluar al personal de nuevo ingreso y posteriormente el crecimiento dentro del Organismo Judicial en los años subsiguientes.
- De conformidad con lo establecido en el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015, en el apartado del “Sistema del Eje Programático Servicio”, se aprecia en forma positiva que en el Plan antes referido, las diferentes dependencias del Organismo Judicial cuentan con la estructura necesaria para implementar un **sistema de desarrollo profesional**.
- Una revisión del marco organizativo-legal de lo que constituye el Sistema de Evaluación de Jueces permite constatar que este Sistema está caracterizado por:
  - i. Debilidad institucional;
  - ii. Política de evaluación inadecuada, centrada en aspectos disciplinarios y poco en el desarrollo profesional;
  - iii. Áreas de mejora en las capacidades de la Unidad de Evaluación: Diseño de instrumentos de evaluación de competencias o habilidades específicas, conocimientos en medición y evaluación de instrumentos, técnicas para aplicar instrumentos, técnicas de entrevista de evaluación del desempeño, conocimientos del comportamiento humano al

aplicar instrumentos, técnicas de negociación, entre otras tendencias para desarrollar evaluaciones de desempeño acorde a necesidades de la institución tomando en cuenta factores internos y externos.;

iv. Desarticulación organizativa entre las diferentes dependencias del OJ relacionadas con la capacitación y evaluación; y,

v. Limitaciones del recurso financiero y humano.

- En las reuniones de trabajo y entrevistas con funcionarios del OJ, se encontraron coincidencias en el análisis que se hace de la evaluación de los jueces, en primer lugar debilidades en la metodología de evaluación debido a limitantes institucionales (presupuesto, relación con otras unidades, uso de los resultados, etc.), después, la falta de financiamiento y personal suficiente y falta de apoyo político al Sistema de Evaluación.
- Se logra con el Reglamento de Evaluación del Desempeño bajo el Sistema de Carrera Judicial, una mejor apropiación del concepto de Evaluación más moderno y profesional por parte del CCJ
- El proyecto de Reglamento propuesto se enmarca en nuestro ordenamiento legal, así como al Perfil del Juez Siglo Veintiuno y al Plan Estratégico del Quinquenal 2011-2015 elaborado por la CSJ.
- El Modelo propuesto por el Consejo de la Carrera Judicial a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño para evaluar el desempeño anual de jueces de primera instancia y de paz bajo el sistema de carrera judicial, es técnicamente aceptable; sin embargo, existen aspectos a corregir de fondo relacionados con fundamento, objetivos, (de acuerdo con la visión de un desarrollo profesional), metodología (se necesitan descriptores de puestos específicos para cada juez según se ramo de desempeño), instrumentos (acorde con el puesto que desempeñan), presentación y uso de resultados (en el desarrollo integral de los jueces), para que pueda implementarse.

Adicionalmente es imprescindible un cambio de cultura en cuanto a la percepción del proceso de evaluación del desempeño, para lo cual se debe iniciar un proceso de cambio institucional, desde la máxima autoridad hasta las autoridades encargadas del desarrollo integral y profesional de los jueces.

- La implementación del proceso de evaluación del desempeño, es improcedente en este momento por falta de Descriptores de Puestos de los Jueces de Primera Instancia y Paz según su especialización, ya que los instrumentos no tienen total concordancia con las funciones y responsabilidades reales, lo cual también dificulta, según la metodología usada, que los jueces conozcan sobre qué resultados serán evaluados.
- El proceso de evaluación del desempeño actual, cuyas bases son las mismas que el anteriormente propuesto, es un modelo que se percibe para controlar y disciplinar el comportamiento de los jueces y los resultados se utilizan en general para este fin. Se observa poca utilidad de los resultados que traslada la UNED anualmente como diagnóstico de necesidades de capacitación a la UCI; sin embargo, se entrega alguna información de estos resultados al CCJ en la que participa el Gerente de Recursos Humanos y derivado de las evaluaciones, la Gerencia de Recursos Humanos ha practicado evaluaciones de clima organizacional o se concede información para ascensos, según lo informa la UNED. Esta consultoría no evidenció vinculación de estos resultados para otros procesos como lo son selección de personal, incentivos, entre otros. Se enfatiza la necesidad de un cambio de cultura en cuanto a la implementación del subsistema de evaluación del desempeño relacionándolo con otros sub sistemas para el desarrollo de los jueces, para que sea algo positivo para los jueces y no negativo.
- El Consejo de la Carrera Judicial no contiene dentro de su estructura y administración un plan estratégico que ayude a alinearse con las estrategias de la Corte Suprema de Justicia.

- En general los instrumentos piloteados mostraron poca confiabilidad individualmente y en conjunto, presentaron un índice de 0.478 sobre un máximo de 1 (0.8 se considera una buena confiabilidad). Debido a razones diversas como pocos casos aplicados o intención de que los Jueces queden bien evaluados por su personal.
- Solamente los instrumentos de evaluación de usuarios por parte de abogados y de los Secretarios evaluando Jueces de Paz, así como evaluación de autos y sentencias tuvieron una confiabilidad alta.
- Las guías de observación del desempeño oral de los Jueces que propone esta consultoría es un importante aporte, así como la evaluación de conocimientos, las evaluaciones de competencias y la entrevista al final del proceso, los cuales deberían ser analizados y piloteados por la UED del OJ a lo largo del 2011.
- Al observar el peso del presupuesto del CCJ respecto del presupuesto del OJ, se evidencia la disminución de la importancia presupuestaria de esta instancia.
- La implementación del sistema de evaluación anual de los jueces representa un incremento del gasto del orden del 57% del actual.
- Si no llevan a la práctica cambios en la forma de recolectar la información, principalmente en el factor de evaluación de usuarios, el presupuesto se eleva mucho más.
- Un incremento mayor al 100% no es posible sufragarlo en las actuales condiciones económicas de disminución de los ingresos tributarios, así como de los fondos de la Cooperación Internacional.

## **8.2 Recomendaciones.**

- Aprobar y utilizar como fundamento el perfil del Juez del Siglo Veintiuno, para la implementación del Sistema de Desarrollo Profesional de Jueces de Paz y Primera Instancia.
- Incorporar dentro de las acciones y planes del CCJ, el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 aprobado por la Corte Suprema de Justicia, en lo relativo al Eje Programático: Servicio.
- Se requiere para el éxito de la evaluación de jueces la coordinación con las distintas dependencias del OJ relacionadas con capacitación, disciplina y evaluación y una política de apoyo al Sistema por parte de los funcionarios al más alto nivel del OJ.
- Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño anual de los Jueces de Paz y Primera Instancia, con suficiente libertad para que sea consistente teórica, técnica y metodológicamente; aún, si no se ajusta plenamente a la normativa actual.
- Tomar en cuenta las sugerencias e instrumentos nuevos propuestos por esta consultoría para mejorar el modelo presentado por el Consejo de la Carrera Judicial a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño.
- Iniciar la elaboración oficial del Manual de Descripciones de Puestos de los Jueces de Primera Instancia y de Paz por parte de la Unidad de Recursos Humanos del Organismo Judicial.
- El Consejo de la Carrera Judicial, a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño con el apoyo del Departamento de Comunicación, Gerencia de Recursos Humanos, sensibilizar e informar a todo el personal que participa en el proceso de evaluación del desempeño: evaluados y evaluadores acerca de la importancia y objetivo principal de la evaluación del desempeño. Enfatizar en la nueva cultura que se desea vivir en el OJ, y cómo el Sistema de Desarrollo Profesional, apoyará el crecimiento y

desarrollo de los jueces y a mediano plazo a todo el personal, con base en el Plan Estratégico Quinquenal 2011-2015 de la Corte Suprema de Justicia.

- El Consejo de la Carrera Judicial, con la participación de todos sus miembros, debe elaborar el plan estratégico de esta dependencia alineado con el Plan Estratégico Quinquenal 2011 – 2015 de la Corte Suprema de Justicia que contenga las estrategias para gestionar el desarrollo profesional de los jueces. Se apoyará por las siguientes unidades: Evaluación del Desempeño del Consejo de la Carrera Judicial, Recursos Humanos del Organismo Judicial, Unidad de Movilidad Judicial y el Encargado de la Escuela de la Carrera Judicial o Unidad de Capacitación u otra que se considere.
- Aprovechar y utilizar los resultados vertidos en estadísticas que ha generado la Unidad de Evaluación del Desempeño del Consejo de la Carrera Judicial para que sirva como base para: Diseño del plan de capacitación trimestral, semestral o anual, insumos para reclutamiento y selección de personal, insumos para diseñar un programa de incentivos entre otros.
- Realizar un pilotaje más extenso por parte de la Unidad de Evaluación del CCJ antes de su aplicación definitiva de 8 de los instrumentos piloteados: Abogados Evaluando Jueces, Autoevaluación Jueces 1a Instancia, Autoevaluación Jueces Paz, Autoevaluación Jueces Paz Turno, Evaluación Personal Interno (ambos), Evaluación Secretario Turno, Evaluación Secretario Jueces Paz y Evaluación Usuarios (ambos). Así como de los que se diseñarán, especialmente los de conocimientos.
- Aplicar en la actualidad los instrumentos de evaluación de usuarios por parte de abogados y de los secretarios evaluando jueces de paz, así como evaluación de autos y sentencias como parte del modelo, pero habría que corregir los ítemes señalados en su oportunidad.

- Establecer un sistema de información estadístico electrónico, que se debe alimentar anualmente y que tenga vínculos con los demás sistemas de información de los demás programas del Sistema de Desarrollo Profesional.
- Buscar alternativas para el llenado de los instrumentos de evaluación de autos y sentencias, ya que al momento se han recuperado llenos pocos de ellos. Buscar opciones como que otras personas las evalúen, buscar recursos de lo que se reducirá en los viáticos de la aplicación del instrumento de usuarios, para que abogados y ex magistrados o los magistrados suplentes puedan realizar esta labor con un pago de honorarios.
- Considerar el año 2011 como un pilotaje y consolidación del Sistema de evaluación anual del desempeño de Jueces, para lo cual se sugirió en el tercer informe de la consultoría en el anexo H un manual de procesos, los cuales permitirán realizar dicho pilotaje y consolidación. Considerar también los elementos financieros tratados en el cuarto informe, sobre los costos de la aplicación de los nuevos instrumentos.
- Reformular la manera en la que se recopila la información de atención a usuarios. En especial se recomiendan dos acciones: i) Que el usuario pueda responder en línea el instrumento, es decir solicitar durante el proceso el correo electrónico en las Judicaturas o en sus casas, donde se pueda tener acceso a internet; o, ii) Que, a través de acuerdos con las universidades del país, sean estudiantes de Derecho quienes sean los encargados de recopilar esta información.
- Cabildear con los Organismos Internacionales enumerados, para gestionar los fondos que puedan financiar el Sistema de Evaluación Anual.

## 9. Anexos. Instrumento Final de Oralidad y 4 Informes Previos de la Consultoría

### Árbol de Categorías de la Observación de Desempeño en Audiencia Oral de Jueces de Paz y Primera Instancia

CATEGORÍAS	INDICADORES
Conducción de la Audiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica la presencia de las partes interesadas.<sup>1</sup></li> <li>✓ Establece el motivo de la audiencia.<sup>2</sup></li> <li>✓ Promueve y permite el contradictorio entre las partes<sup>3</sup>.</li> <li>✓ Ejerce un liderazgo orientado al cumplimiento de la oralidad en la audiencia, incentivando a las partes para que sus argumentos y peticiones se lleven a cabo de forma oral.<sup>4</sup></li> <li>✓ Da por concluida la audiencia, indicando lugar, fecha y hora.<sup>5</sup></li> </ul>
Toma de Decisiones en la Audiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adopta su decisión, de forma fundada en cada caso.<sup>6</sup></li> <li>✓ Notifica a las partes, de forma oral en la audiencia, su decisión y los efectos jurídicos esenciales de la misma.<sup>7</sup></li> </ul>
Relación con Sujetos Procesales y las Víctimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escucha en forma atenta y respetuosa.</li> <li>✓ Muestra una postura corporal acorde a la naturaleza del asunto sometido a su conocimiento.</li> <li>✓ Adopta medidas que evitan la confrontación física, visual y auditiva entre el agresor y/o sus familiares y las víctimas consideradas vulnerables.</li> </ul>

#### 9.1 Primer Informe.

#### 9.2 Segundo Informe.

#### 9.3 Tercer Informe.

#### 9.4 Cuarto Informe.

<sup>1</sup> Artículo 21, inciso 2º, Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales.

<sup>2</sup> Artículo 21, inciso 3º, Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales.

<sup>3</sup> Artículo 21, inciso 4to. y 5to. Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales.

<sup>4</sup> Artículo 23, Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales.

<sup>5</sup> Artículo 21, inciso 9º, Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales.

<sup>6</sup> Artículo 21, inciso 6to. Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales.

<sup>7</sup> Artículo 21, inciso 6to. Reglamento Interior de Juzgados y Tribunales Penales.