

# LAS LLAMADAS “PRUEBAS DE CONFIANZA” EN LA EVALUACIÓN A LOS Y LAS POSTULANTES A LA JUNTA NACIONAL DE JUSTICIA (JNJ)

José María de la Jara y Alejandra Infantes

## I. Introducción

Seleccionar a las personas es, sin duda, esencial para el éxito de una organización (Cavico, Mujtaba, Lawrence & Muffler, 2015). Por ello, la predicción del desempeño laboral es la razón de ser de cualquier proceso de selección. En este contexto, la Comisión Especial encargada de elegir a los miembros de la nueva Junta Nacional de Justicia (JNJ), tienen a su cargo la gran responsabilidad de filtrar a los y las postulantes, y elegir a los mejores catorce candidatos/as que ocuparían los cargos titulares y suplentes de la JNJ. Es en la cabeza de éstos en quienes finalmente residirá la designación, evaluación y control disciplinario de jueces, juezas y fiscales de todo el país.

En general, existen tres sistemas para elegir a los jueces idóneos, conocidos como el mecanismo profesional, el burocrático y el de elección popular.

El método profesional consiste en la designación de magistrados por parte de un cuerpo de abogados experimentados que comparten valores profesionales, contenidos de funciones en el ámbito judicial y una visión común. De este modo, se garantiza que los encargados de elegir sean personas entrenadas en la materia. Esto ocurre, según Pásara y Feoli en Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia (2013). Hay que anotar que en este tipo de procedimientos existe una creciente tendencia a mayor transparencia en el proceso de nombramiento (Organización de las Naciones Unidas, 2017).

El método burocrático, por otro lado, implica la selección de jueces mediante concursos públicos basados en exámenes escritos y orales. Mediante estas evaluaciones, se verifica si los candidatos tienen conocimiento teórico de los diversos temas ligados a la función que les tocaría desempeñar. Si bien este método no se utiliza en el Perú, sí se han importado algunas de las técnicas impulsadas a través de él, como son las pruebas para determinar la familiaridad del postulante con las materias que deberá tratar en caso fuera elegido (léase, prueba de conocimiento).

Asimismo, un método que es usado y a la vez criticado, es el modelo de elección de jueces en los Estados Unidos, en el cual se realizan elecciones populares para elegir el nombramiento de jueces en algunos estados. Este modelo tiene como baluarte el respeto al derecho de los ciudadanos de elegir a sus autoridades. Sin embargo, diversos críticos mencionan que este método no garantiza la meritocracia, ya que los ciudadanos podrían no estar del todo informados sobre los candidatos (Organización de las Naciones Unidas, 2017).

Dicho esto, ¿qué incluye normalmente un proceso de selección de los miembros de un consejo judicial, como lo es la futura Junta Nacional de Justicia?

A continuación, abordaremos cuatro evaluaciones, conocidas como “pruebas de confianza” previstas en la Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia. Para mayor facilidad, éstas serán agrupadas en dos secciones (económicas y psicológicas). Veamos.

## II. Las Pruebas Psicológicas

A grandes rasgos, las pruebas psicológicas son instrumentos que buscan determinar características vinculadas al comportamiento de las personas como, por ejemplo, sus aptitudes potenciales para realizar trabajos específicos, para ejecutar actividades, su capacidad adaptativa o preferencias (Quispe, 2008). A partir de lo anterior se busca determinar si pueden ser consistentes al enfrentarse a diferentes circunstancias (Gonzales, 2007).

Fernandez-Ballesteros (2007) define la evaluación psicológica como una disciplina científica que busca conocer la conducta de un sujeto o un grupo de individuos con el fin de explicar y controlar su comportamiento. Para poder alcanzar dicho fin, usa diferentes instrumentos que son el medio por el cual los evaluadores pueden obtener de manera legítima datos sobre los evaluados mediante la entrevista, observación (Fernández-Montalvo & Odriozola, 2007) o pruebas, que son aquellos procedimientos previamente estandarizados que miden conductas o rasgos en base a puntuaciones o categorías (Gregory, 2001). Estas pruebas deben poseer validez y confiabilidad estadística (Moreno, 2005) para que sus resultados sean considerados como consistentes.

Sus antecedentes datan de la última mitad del siglo XX, cuando Binet propuso un nuevo enfoque en la evaluación psicológica al querer conocer las funciones superiores como la inteligencia mediante pruebas, que según propuso, deben ser sencillas, rápidas, objetivas y cuyos resultados puedan ser contrastados por otros observadores. Junto a su colega Simon, crean la escala de inteligencia en 1905. Se afirma que la publicación del instrumento desarrollado por Binet-Simon, marcó el paso definitivo de la evaluación psicológica como ciencia. En paralelo, desde el psicoanálisis, se proponen técnicas proyectivas para conocer la personalidad (Gonzales, 2007). Desarrollaremos ambas clases más adelante.

Entonces, se puede afirmar que existen diferentes tipos de pruebas que se pueden aplicar dependiendo del rasgo o característica que se busca conocer del postulante. Así, por ejemplo, se puede realizar una prueba de aptitud para conocer la disposición de una persona a realizar o no una tarea, una prueba de habilidad si es que se busca indagar en la capacidad de realizar de manera correcta y eficientemente una tarea específica, una prueba de inteligencia si el evaluador requiere información sobre cómo el evaluado aprende, entiende, razona, toma decisiones o forma ideas; una prueba de intereses para conocer las preferencias de la persona; una prueba de personalidad, entre otras (Quispe, 2008).

En el caso de la Junta Nacional de Justicia, la Ley 30916, en sus artículos 32 y 92 afirma que los postulantes deberán pasar por unas denominadas “pruebas de confianza”, entre ellas, las pruebas psicológicas y psicométricas. Para complementar esta normativa, en la Resolución Nro. 003-2019-CE, que contiene las Bases para el Concurso Público de Méritos para el cargo de miembro de la JNJ, se afirma que el objetivo de estas pruebas psicológicas es conocer los “rasgos de personalidad de los postulantes”, a fin de “estimar su desempeño laboral futuro” (Comisión Especial, 2019, sección 2.6.3). Asimismo, las pruebas psicométricas están destinadas “a medir las capacidades y aptitudes intelectuales de los postulantes que permitan relacionarlos con la función para la cual se les convoca” (Comisión Especial, 2019, sección 2.6.4).

Del análisis de la normativa descrita en los párrafos anteriores se puede interpretar que las pruebas psicológicas y psicométricas usadas en este proceso tienen dos fines: por un lado, conocer la personalidad y, por otro, conocer las capacidades intelectuales. En este orden de ideas, desarrollaremos primero las pruebas de personalidad, y posteriormente, las vinculadas al desempeño cognitivo.

### **1. Pruebas de Personalidad**

Las pruebas de personalidad son un sub-tipo de las pruebas psicológicas, que permiten conocer el grado en el que una persona tiene un rasgo, permite conocer sus pensamientos, actitudes y comportamiento. Este tipo de pruebas se dividen en dos tipos: objetivas y proyectivas.

Una prueba psicológica objetiva se desarrolla tradicionalmente a través del llenado de un cuestionario que se ejecuta con lápiz y papel, y tiene preguntas de verdadero y falso. Por ejemplo, la prueba Minnesota tiene más de 500 preguntas sobre temas como la religión, sexo, política, salud, fobias y rasgos familiares.

En cambio, las pruebas proyectivas buscan conocer la respuesta a estímulos ambiguos de los candidatos. Así, por ejemplo, la prueba de Rorschach o el de Apercepción Temática presentan una serie de estímulos aleatorios con el fin de conocer los esquemas mentales sub-conscientes de los candidatos.

Es necesario destacar que este tipo de pruebas necesitan que el evaluador tenga un nivel de expertise alto en la aplicación de estas y que no suelen ser utilizadas en la selección de personal, a menos que se trate de cargos altos (Cavico, Mujtaba, Lawrence, & Muffler, 2015).

Como indicamos, las pruebas de personalidad, más allá de que sean objetivas o proyectivas, intentan obtener información para informar la elegibilidad y sostenibilidad en el tiempo de un candidato para un empleo específico. Jung, afirmaba que el comportamiento estaba afectado por la personalidad, esta teoría es la base del desarrollo de las pruebas de personalidad y de instrumentos para poder conocer estos rasgos y su implicancia en la selección de personal. Cada persona tiene una personalidad única, que es el resultado de la forma dinámica en la que se alinean los sistemas psicofísicos para establecer una forma individual de actuar y pensar (Sanchez & Saavedra, 2016).

En el ámbito laboral, una prueba de personalidad puede ayudar a determinar características como integridad, motivación, honestidad, persistencia, capacidad de trabajo en equipo, habilidades sociales, habilidades blandas (Cavico, Mujtaba, Lawrence, & Muffler, 2015). Muchos empleadores consideran que conocer la personalidad del colaborador es tan importante para la empresa como conocer su salud, porque al contratar personas con un buen carácter reducen el costo de problemas legales a futuro (Sanchez & Saavedra, 2016). Dicho esto, es importante resaltar que el uso de estas pruebas ha abierto el debate sobre su efectividad, legalidad, y otros aspectos éticos (Cavico, Mujtaba, Lawrence, & Muffler, 2015).

La discusión sobre la eficiencia de estas pruebas tiene más de setenta años (Diekmann & Konig, 2016). Sobre sus aspectos positivos, se afirma que este tipo de evaluación es barata y fácil de aplicar a una gran cantidad de postulantes (Cavico, Mujtaba, Lawrence, & Muffler, 2015). Además, Armond, un experto en selección de personal, indica que son más eficientes que las entrevistas (Cavico, Mujtaba, Lawrence, & Muffler, 2015).

Por otro lado, los detractores afirman que las pruebas de personalidad carecen de validez (Diekmann & Konig, 2016). Por ejemplo, un estudio de 1991 reveló que, en el test conocido

como Big Five, el rasgo de “conciencia” era el único cuya correlación podía predecir a futuro el desempeño de los postulantes. Ello significa que los otros componentes de la mencionada prueba, como, por ejemplo, la estabilidad emocional, no arrojaban correlaciones significativas.

Otra crítica sobre estos tests es la posibilidad de fingir las respuestas, a pesar de las escalas de detección de mentira que se implementan (Diekmann & Konig, 2016). En efecto, algunos candidatos falsearán las respuestas para alcanzar una ventaja, por lo que sus respuestas no reflejarán lo que realmente creen, sienten o cómo reaccionan a situaciones específicas. En su lugar responderán los cuestionarios buscando impresionar a su evaluador, pero luego podrían mostrar un pobre desempeño laboral. Este fenómeno se ha incrementado en los últimos años debido al gran número de fuentes de información a disposición en internet que facilitan el acceso a las respuestas correctas o esperadas de estas pruebas.

También se discute la posibilidad de que estos tipos de prueba podrían llevar a discriminar a candidatos que tienen algún tipo de discapacidad o cuya salud mental podría estar relacionada con temas tabúes como la depresión o un desorden de personalidad como la bipolaridad; que no necesariamente afectarían su desempeño laboral (Cavico, Mujtaba, Lawrence, & Muffler, 2015).

A pesar de ser un modelo duramente criticado, a nivel mundial aún existen países que consideran su aplicación importante, entre ellos Estados Unidos, Alemania, Italia y Escocia. Mientras que otros países como Francia, Bélgica, Grecia, España, evitan usarlas. Así, las pruebas de personalidad más usadas en tema de selección de personal son los 16 Factores de personalidad, Myers-Briggs, Test Ocupacional de Personalidad, Minnesota (MMPI), Inventario de personalidad y Big Five. Además, se resalta la importancia de estandarizar la prueba a la población específica (Diekmann & Konig, 2016).

En conclusión, conocer la personalidad es una tarea compleja. Existen instrumentos (las pruebas psicológicas de personalidad) que permiten tener una aproximación a esta dimensión de la psique humana. Sin embargo, cada enfoque dependerá del trasfondo teórico en que se sustenta el instrumento, y explicará la personalidad de la persona evaluada desde este marco conceptual. La aplicación de las pruebas de personalidad como parte del protocolo de reclutamiento de colaboradores en cualquier institución, genera dos posturas, aquellos que están a favor y los que están en contra por su falta de validez y consistencia científica. Sin embargo, es importante indicar que las pruebas psicológicas de personalidad son solo un instrumento, un medio para aproximarse a la persona, pero no agotan de ninguna manera el fenómeno de la existencia humana. Es decir, este tipo de tests no deben ser entendidos como un fin en sí mismo, sino como un medio que necesita complementarse con otros para comprender la dimensión fenomenológica de la persona.

## ***2. Pruebas de Inteligencia***

La inteligencia se refiere a aquellas características que permiten a la persona razonar y producir información para adaptarse al entorno. Abarca diferentes procesos, entre ellos, los cognitivos y perceptivos. (Ovalle, 2016)

Medir la inteligencia es una tarea compleja, pues existen diferentes perspectivas y conceptos al respecto, como las inteligencias múltiples de Gardner, el coeficiente intelectual de Binett o la inteligencia emocional de Goleman, el factor g (inteligencia general) de Spearman, que incluye factores específicos, “como el factor verbal, cuantitativo, espacial, la memoria

inmediata, la velocidad mental o de percepción y la capacidad para captar reglas y relaciones lógicas” (Ardila, 2010, p. 98).

Desde una perspectiva cognitiva, la inteligencia se divide en dos clases, por un lado, la inteligencia fluida que abarca la aplicación de habilidades para resolver problemas en situaciones nuevas y la cristalizada, que se enfoca en habilidades desarrolladas mediante la educación o aprendidas por la cultura. (Searle, 2009)

A pesar de esto, una de las formas de medir la inteligencia es conociendo la capacidad intelectual de las personas. Este constructo conceptual permite indagar en diferentes destrezas ejecutivas como la flexibilidad de pensamiento, la atención, el control inhibitorio y la memoria de trabajo (Ardila, 2010). Las aproximaciones más modernas sobre la medición de la capacidad intelectual proponen modelos dinámicos, que sugieren que los procesos cognitivos están en constante cambio (Angello, Ryan, & Yusko, 2015).

La capacidad intelectual puede ser medida con diferentes instrumentos psicométricos, entre ellos, la prueba de dominós de Anstey o el test de matrices progresivas para la medida de la capacidad intelectual de Raven. Además, la medición de la capacidad intelectual se puede complementar con la medición de otros factores más específicos como las aptitudes verbales (sinónimos, antónimos, comprensión verbal), numéricas (prueba de secuencia numérica, aritmética mental), técnicas y lógicas (Carter, 2005).

Las pruebas de inteligencia permiten predecir el desempeño laboral y la capacidad para ejecutar alguna tarea (Angello, Ryan, & Yusko, 2015). Algunos autores afirman que las pruebas de capacidad intelectual permiten predecir mejor el desenvolvimiento de la persona en su trabajo (Searle, 2009).

Entre las críticas a las pruebas de inteligencia podemos encontrar la postura que afirma que su aplicación podría fallar debido a que los instrumentos son validados para desestimar otros instrumentos, en lugar de validarlos en la medición de los resultados relacionados al desempeño laboral (Searle, 2009).

En conclusión, según la teoría, conocer la capacidad intelectual de una persona para realizar una tarea es un objetivo importante pero complejo. Por un lado, no existe un consenso sobre qué es la inteligencia, además de existir diferentes tipos de inteligencia y conceptos que tratan de explicarla. Sin embargo, la evidencia apunta a afirmar que su aplicación en recursos humanos permite predecir cómo una persona ejecutará su trabajo.

### ***3. Aplicación de Pruebas Psicológicas y Psicométricas en América del Sur***

Como habíamos indicado, para la selección de los miembros de la Junta Nacional de Justicia, se aplican pruebas psicológicas y psicométricas. Sin embargo, el Perú, no es un caso aislado en la Región, siendo más bien que diferentes países han implementado estas técnicas como parte de su proceso de selección.

En Ecuador, Ortega resume que el proceso de evaluación psicológica para abogados aspirantes a jueces está vigente desde el 2009 (Redacción Seguridad, 2019). Dicha evaluación es un requisito del Código de la Función Judicial (art. 64), el cual es supervisado por el Consejo de la Judicatura (CJ), tiene como objetivo descartar patologías que puedan afectar a corto, mediano o largo plazo a los jueces. Los funcionarios de la CJ manifiestan que dicha evaluación posee estándares internacionales y son evaluados por psicólogos y expertos del tema.

De hecho, en el 2016, alrededor de 1,500 abogados rindieron la evaluación psicológica. Sin embargo, el 21% (320) no aprobó dicho examen y fueron separados del proceso automáticamente. Cabe mencionar que no aparece el nombre de los instrumentos utilizados en dicha evaluación psicológica. El impacto generado por la adición de esta prueba no ha sido medido, pero sí ha sido cuestionado por diversos ciudadanos y políticos, quienes manifiestan que este tipo de pruebas son muy subjetivas y podrían sesgar el proceso.

En Bolivia, la evaluación psicológica realizada a jueces, aspirantes a jueces y personal ligado, se lleva a cabo por psicólogos designados por la Escuela de Jueces del Estado (EJE). A través de esta prueba se busca identificar si existen patologías, síndromes y otras afecciones mentales que puedan interferir en la correcta función judicial. Todo este proceso se realiza de manera confidencial, a menos que el participante quiera hacer sus resultados públicos. No se aprecian los nombres de los test o instrumentos utilizados en este proceso, ya que manifiestan que son de carácter reservado.

En Chile, Almazabar (2018) comenta que el proceso de selección para convertirse en juez es exigente, incluyendo tener que pasar por la Academia Judicial. La Academia Judicial es una institución formativa que durante un año entrena a los postulantes. Luego de ello, los postulantes toman tres pruebas, entre ellas la evaluación psicológica para determinar la aptitud de los aspirantes. Un aspecto importante es que no se mencionan las pruebas psicológicas que utilizan, aunque se insiste que es un proceso muy riguroso en comparación con otros países de la región.

En Argentina, Benito describe que en el 2018 se planteó una reforma para elegir autoridades judiciales, la cual incluye una evaluación psicológica exhaustiva y es administrada por psicólogos altamente calificados (2019). Esta reforma fue planteada por el presidente de la Consejo Asesor de la Magistratura (CAM), Antonio Estofán. Si bien es cierto se busca la idoneidad de los participantes mediante una evaluación psicológica, no se especifica con claridad qué instrumentos se aplican.

La ONU (2017), menciona que algunos estados miembros tales como Austria, Hungría y Holanda han adoptado el uso de las pruebas psicológicas para elegir jueces. Sin embargo, Francia aún no ha terminado de decidir su uso. Las pruebas psicológicas incluyen los test de inteligencia, la evaluación del trabajo en equipo, trabajo bajo presión y otros derivados. De hecho, en Austria se realiza una prueba psicológica muy exhaustiva para los postulantes a jueces que incluye inteligencia, personalidad, concentración, trabajo grupal, debates y otros que son grabados en video. Luego, un equipo de psicólogos calificados revisa los videos de las entrevistas, da un veredicto y lo muestra al Tribunal de Apelación, el cual evalúa todo el contexto.

Como es evidente, a nivel mundial existe una tendencia a buscar el mejor talento para el cumplimiento de tareas vinculadas a la administración de justicia, incorporando pruebas que permitan tener un entendimiento holístico de los postulantes. Este tipo de evaluaciones ayudan a determinar el potencial de los colaboradores a través de pruebas de inteligencia, razonamiento verbal, matemático o de personalidad. Permiten, también, obtener información acerca de otros factores relacionados como, por ejemplo, motivación, razonamiento, estilo de liderazgo o rasgos de respuesta interpersonal. Sin embargo, las críticas se enfocan en lo subjetivo de la interpretación de los resultados. Esta situación se suscita cuando las personas que interpretan las pruebas no tienen el suficiente entrenamiento y pierden objetividad en la

redacción del informe, por lo que se recomienda un equipo altamente calificado para el análisis de los resultados (Mathis, 2008).

#### **4. Pruebas Aplicadas Para el Proceso de Selección en la Junta Nacional de Justicia**

En el caso de las pruebas aplicadas en el primer proceso de selección de los miembros de la futura JNJ, el Plan de trabajo presentada por la Consultora Cornerstone indica que en la batería de pruebas psicológicas y psicométricas se aplicaron las siguientes pruebas: Assessment Center, Entrevista psicolaboral, Prueba de Valores – CAP 360, Hogan Assessment.

A continuación, se desarrollará un análisis de cada una.

**4.1 Assessment Center.** Este tipo de evaluación se inició luego de la Segunda Guerra Mundial, ideado por los gobiernos británicos y de Estados Unidos en busca de que sus líderes militares fueran lo más efectivos posibles. Luego, en 1989, se conceptualizó el Assessment Center como una evaluación que es estandarizada porque sigue una metodología previamente establecida en base a las necesidades concretas de cada caso, en la que el evaluado pone a prueba sus habilidades y capacidades para resolver situaciones similares a las del cargo al que postula (es decir, se simula una situación parecida a la real).

En este escenario, observadores entrenados en técnicas cualitativas de tomas de datos, evalúan el comportamiento y la toma de decisiones de los postulantes. Finalmente, estos datos son sintetizados por el grupo de reclutamiento y en algunos casos pasan un proceso estadístico para poder llegar a conclusiones sobre el desempeño de los evaluados (Pautt, 2014).

Es un método que busca que el evaluado pueda demostrar sus habilidades y competencias a los evaluadores (Pautt, 2014). Para ello utiliza un enfoque cuantitativo y cualitativo, constituido por una serie de pruebas situacionales, examinando cómo el evaluado las resuelve. Este tipo de evaluación permite comprender al evaluado desde sus competencias en situaciones cercanas a las reales (Olaz, 2011) y así medir las habilidades directivas de los postulantes (Pautt, 2014). Para llevar a cabo un Assessment Center existen diferentes tipos de técnicas. Entre ellas, los ejercicios de simulación (grupos de discusión, entrevistas de simulación con subordinados y clientes, análisis de problemas y toma de decisiones, ejercicios de presentación oral y de comunicación escrita) y la entrevista (que permiten complementar la información de las hojas de vida y la información obtenida mediante las pruebas psicométricas). Sin embargo, estas pruebas pueden generar ansiedad cuando el evaluado percibe al entrevistador como hostil, por lo que para entrevistar se recomienda a más de una persona implicada en la entrevista (Pautt, 2014).

Además, los Assessment Centers pueden complementarse con otros medios, como las pruebas de personalidad.

Para realizar una buena evaluación por Assessment Center es necesario tener desde el inicio las competencias a evaluar bien identificadas. Esto facilitará el rol del observador, quien tiene limitaciones cognitivas, para recolectar la información de manera fiable y confiable. (Pautt, 2014)

Como no se puede negar que existe una “subjetividad en la evaluación de los participantes, por parte de los evaluadores” (Olaz, 2011, p. 214), es importante el entrenamiento previo de estos.

Dentro del marco de la evaluación para la Junta Nacional de Justicia, el objetivo de esta prueba fue conocer el comportamiento de los candidatos en situaciones críticas específicas para ser ponderadas en una escala ética.

Este tipo de evaluación es muy útil para comprender el comportamiento de los candidatos a puestos de alta competencia. Simulando un problema real, los evaluados podrán ser evaluados sobre las acciones que realizan para encontrar una solución a la situación planteada. Es importante contar con personal altamente calificado para la realización de esta prueba. Mediante la observación, el evaluador, deberá comprender los patrones de comportamiento de los candidatos, pero al mismo tiempo evitar que sus creencias, sesgos y heurísticas interfieran en la acción del candidato.

**4.2 Entrevista psicolaboral.** Se recomienda que el psicólogo, antes de someter a los postulantes a una batería de preguntas, pueda entrevistarlos psico-laboralmente a profundidad. Se sugiere que dicha evaluación dure entre 45 minutos a una hora, siguiendo un formato pre-establecido. Así, la naturaleza de esta entrevista suele ser estructurada, tiene como fin conocer algunos rasgos de personalidad, estilos cognitivos y de conocimientos, de forma que se pueda comprobar la coherencia de los resultados de las otras pruebas. (Lotito, 2015)

Por otro lado, las entrevistas permiten comprobar el grado de fluidez verbal del candidato, comprender su capacidad de comunicación interpersonal al igual que conocer la capacidad de manejo conceptual o cognitivo de los postulantes. De esta manera se verifica el nivel de experiencia de los postulantes sobre un tema. Además, posibilita identificar la capacidad de autocrítica del sujeto, reconociendo sus fortalezas y debilidades e incluso el grado de ansiedad o estrés con el que llega al proceso de selección (Lotito, 2015).

Dentro del marco de la evaluación para la Junta Nacional de Justicia, el objetivo de la entrevista psicolaboral fue identificar los rasgos del candidato y evaluar sus competencias en referencia del puesto. Sin embargo, no se brindan mayores detalles del tipo de entrevista que se usó. Por ejemplo, esta puede haber sido libre (sin guion previo), estructurada (con guion previo) o semiestructurada (con una pauta inicial pero que le da al entrevistador flexibilidad para profundizar en los puntos que crea conveniente). Para poder determinar si, en el caso específico, la entrevista psicolaboral cumplió con su cometido, resultaría necesario comprender cuáles eran los objetivos planteados para contrastarlo con los datos obtenidos:

**4.3 Prueba de valores – CAP 360.** Los valores son preferencias que motivan y dan significado a la acción personal. Son las bases del comportamiento que guían y enmarcan las decisiones dentro de un estilo de percepción específico. Suelen ser una característica estable de los individuos (Aladwan, Bhanugopan, & Fish, 2016). Por ejemplo, la honestidad es un valor que enmarca las decisiones de las personas. Es posible que una persona que demuestra que actúa bajo la honestidad en situaciones previas y similares, lo siga haciendo en situaciones futuras.

Los valores dentro del marco laboral permiten evaluar si la conducta de los colaboradores encaja dentro de los valores de la empresa. Además, influyen constantemente en el desarrollo profesional de la persona, de modo que su evaluación permite predecir la satisfacción laboral a largo plazo.



Por ello, resulta esencial contar con una descripción clara de qué valores serán evaluados. A grandes rasgos, existen diferentes clasificaciones, entre ellas, los valores de control (eficiencia, administración, responsabilidad y productividad); valores éticos que suelen ser manifestados en un contexto social y que involucran a otros (autoridad personal, escucha, confianza, altruismo, respeto por los otros, honestidad, etc.); los valores de desarrollo personal (creatividad, innovación, investigación, etc.) (Aladwan, Bhanugopan, & Fish, 2016).

Por otro lado, dentro del contexto de los recursos humanos, el modelo 360 hace referencia a un proceso de autoevaluación de desempeño y rendimiento (Brazzotto, 2012). Es decir, un proceso por el cual cada uno de los involucrados evalúa su eficiencia y eficacia en el centro de labores. Pero, además, este examen tiene otras fuentes de información para la retroalimentación sobre el desempeño de la persona, entre ellas, información proporcionada por sus iguales, superiores y personal a cargo. Es un proceso con pluralidad de fuentes. Conceptualmente, este tipo de evaluación no se aplica en la etapa de selección de personal, sino más bien cuando el colaborador ha mantenido el vínculo laboral por al menos un tiempo y ha ejecutado tareas dentro de la organización (Brazzotto, 2012).

Dentro del marco de la evaluación para la JNJ, el objetivo fue evaluar competencias éticas mediante la aplicación de la herramienta “CAP 360”. En la revisión de literatura no se ha encontrado una herramienta con tal nombre. Sin embargo, cabe resaltar, que como ya se indicó en los párrafos precedentes, las herramientas 360 se usan para evaluar desempeño desde diferentes fuentes una vez que el colaborador ya ha trabajado en la empresa.

**4.4 Hogan Assessment..** Este tipo de prueba hace referencia a un sistema de evaluación que predice el desempeño laboral tomando en cuenta la personalidad del candidato. (Hogan, s.f.)

Para ello, nuevamente es crucial tener definidas cuáles son las aristas de la personalidad de los candidatos a ser evaluadas, para comprender si el postulante encaja o no en las necesidades de la empresa y en el perfil de puesto (Hogan, s.f.).

Además, al ser una prueba internacional, otro elemento a tomar en cuenta es que este instrumento debe ser validado y estandarizado para la población peruana. Con este objetivo, en la presente investigación se hizo una búsqueda en los repositorios de ciencia del país, entre ellos Concytec, y no se encontró ninguna evidencia científica de que dicho instrumento haya sido validado, al menos dentro del contexto de la investigación en el Perú.

## **5. Pruebas Psicológicas: Conclusiones y Recomendaciones.**

Buscar a los mejores candidatos(as) para una empresa o institución es una tarea compleja pero que se realiza con mayor eficiencia al comprender que la persona es multidimensional. Que posee habilidades duras, como por ejemplo el conocimiento sobre una tarea, pero al mismo tiempo, posee habilidades blandas, como los valores éticos.

Evaluar a un candidato con pruebas y técnicas psicológicas o psicométricas es una aproximación al proceso de reclutamiento que tiene detractores, pero al mismo tiempo, no pierde vigencia y es avalado por un sector de la comunidad científica, y a la vez, es ampliamente aplicado.

Para el reclutamiento de miembros de un consejo judicial como la JNJ, como se ha descrito, es común en la región y en otros países su aplicación. Sin embargo, no existe ningún estudio que pruebe la correlación entre los resultados de las pruebas, las decisiones tomadas

en base a éstas y el éxito del desempeño en sus funciones o la reducción de corrupción en el sistema judicial de dichos países.

El hombre es un misterio por su complejidad, por lo que es importante que se lo evalúe desde diferentes fuentes para obtener data más rica y completa sobre su perfil, pero al mismo tiempo, tal evaluación debe ir acompañada de una hoja de ruta y una descripción del perfil del puesto que permitirá ejecutar dicha tarea con éxito. Si no contamos con una descripción sobre los valores de la organización y las competencias que necesitan los candidatos para un puesto específico, el proceso no tendrá dirección. No importa si contamos con las mejores pruebas, los mejores especialistas. Los resultados no serán eficientes.

En el marco de las pruebas aplicadas para la JNJ, podemos ver que han sido escogidas para cumplir tareas específicas. Que se ha recurrido a pluralidad de técnicas, pero no existe evidencia científica de la efectividad de su aplicación o de la estandarización de los instrumentos a la población a la que se aplicó. Además, como se explicó con anterioridad, están expuestas a la subjetividad de los evaluadores.

Por ello, es importante que se establezca claramente el perfil por competencias del personal que se busca. En concordancia con Justicia Viva del Instituto de Defensa Legal (IDL), es necesario se tomen en cuenta como valores a evaluar, la solvencia e idoneidad moral, además de hacer un análisis de los antecedentes del postulante en su trayectoria laboral y/o académica (Justicia Viva, 2019).

Por otro lado, si bien es importante conocer las esferas más íntimas como la psicológica, su capacidad intelectual, habilidades, etc., es necesario que esta información se obtenga mediante técnicas que puedan asegurar la objetividad de la recolección e interpretación de los datos. Una forma de hacerlo es usar evidencia científica. Existen varios estudios en el repositorio nacional de ciencia y tecnología en el que se describe el uso y estandarización de instrumentos para la selección de personal.

Finalmente, la tecnología y la ciencia de datos se constituyen como grandes aliados. Barman y Potsangbam (2018) ponen de manifiesto la importancia de la implementación de la ciencia de datos en las unidades de recursos humanos, permitiendo así analizar, interpretar y manipular información de manera más eficiente, para generar decisiones informadas y no basadas en suposiciones, mejorando así el desempeño operacional de las empresas.

### **III. La Evaluación Económica de los Postulantes a la Junta Nacional de Justicia**

El 51% de peruanos presenta una tolerancia mediana-alta a la corrupción y 84 de cada 100 jueces son percibidos como corruptos (IPSOS, 2018). Así, Perú ocupa el puesto 105 de 180 países en el ranking de corrupción (Hinojosa, 2019).

La Ley Orgánica de la JNJ no guarda silencio frente a esta situación. A través de dos pruebas, intenta otorgar información a la ciudadanía y a la Comisión Especial sobre la auténtica independencia de los postulantes. Nos referimos a la prueba patrimonial y a la evaluación socioeconómica, que serán tratadas a continuación.

#### **1. Prueba Patrimonial**

A grandes rasgos, la prueba patrimonial es una evaluación sobre los bienes y rentas declarados por el postulante a un cargo público a través de una declaración jurada (en adelante,

“declaración patrimonial”). En ese mismo sentido se pronuncia el artículo 2.6.1 de las Bases del Concurso, que define a la prueba patrimonial como aquella “destinada a verificar la situación patrimonial y la conformidad de la información consignada en la Declaración Jurada de Ingresos y de Bienes y Rentas presentada por el postulante” (Comisión Especial, 2019)

Así, esta prueba es practicada sobre una declaración jurada de bienes y rentas que cada uno de los postulantes debe completar de manera electrónica y que pasa a formar parte de la base de datos administrada por la Contraloría General de la República.

Una primera crítica, entonces, es que se haya llamado como “prueba” a algo que realmente no lo es. Según la propia definición de las Bases y la información que hemos recibido de la Comisión Especial, la denominada “prueba patrimonial” no sería sino una evaluación realizada por la Contraloría de la declaración rendida por los postulantes. No es una prueba que éstos rinden. Su calificación, entonces, depende enteramente del criterio del funcionario que realiza la evaluación.

Sin perjuicio de lo anterior, hay que destacar que las “declaraciones patrimoniales” son percibidas como una de las herramientas más importantes en la lucha contra la corrupción y el lavado de activos (Burdescu, 2009). Dicha declaración está regulada principalmente por la Directiva No. 004-2019-CG/GRI sobre la actuación de la Contraloría, la Directiva No. 013-2015-CG/GDET que se refiere a la presentación y procesamiento de las declaraciones y la Directiva No. 008-2008-CG/GRI.

El objetivo de la “declaración patrimonial” es generar una línea-base de información sobre el postulante, incluyendo los bienes que posee y las rentas que percibe. Este primer paso permite saber, de arranque, si el patrimonio declarado por el postulante es un reflejo de la realidad. En caso ello no fuera así, será necesario investigar si se trata de un posible caso de enriquecimiento ilícito o de una omisión maliciosa en la declaración jurada (Gómez, 2007). De cualquier manera, la sola obligación de declaración funciona como un recordatorio de la obligatoriedad de los funcionarios públicos de ejercer su labor de manera ética.

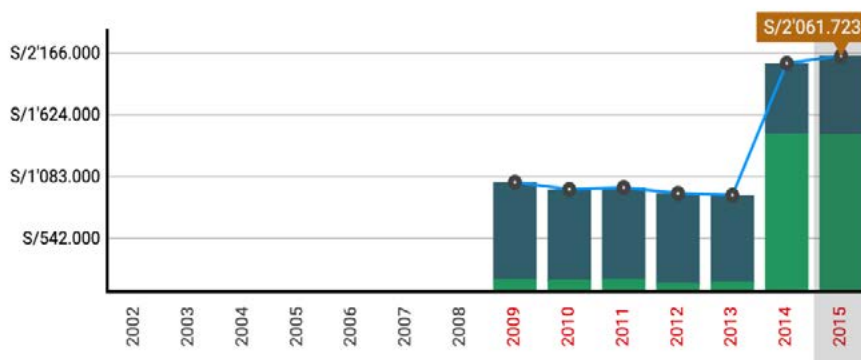
Asimismo, las declaraciones patrimoniales permiten que la Contraloría General de la República fiscalice la evolución económica del postulante y de su entorno familiar, en búsqueda de una alerta que podría perjudicar la independencia del funcionario. Es decir, la información recabada permite trazar ciertos puntos que eventualmente generan una alerta; habilita una evaluación progresiva en el tiempo.

La utilidad de esta herramienta puede ser ilustrada con la revisión de las declaraciones patrimoniales del ex presidente de la Corte Superior del Callao, César Hinostroza Pariachi entre los años 2009 y 2015 <sup>1</sup>:

---

1 La información recabada por Ojo Público es consignada en el proyecto “Suprema Fortuna” (Redacción Ojo Público), disponible en <https://supremafortuna.ojo-publico.com>. Las fuentes de dicha investigación fueron las declaraciones juradas de los jueces, los documentos de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, los registros de la central de riesgos Infocorp, la base de datos de las hojas de vida y registros de carrera judicial del Consejo Nacional de la Magistratura, pedidos de información a la Oficina de Control de la Magistratura sobre los récords de sanciones a jueces, la base de datos del Registro de Organizaciones Políticas (ROP), la base de datos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), los reportes de demandas civiles en el banco de datos del Poder Judicial y el registro de Deudores Alimentarios (Redam) del Poder Judicial (Disponible en <https://supremafortuna.ojo-publico.com/como-se-hizo/>).

**Figura 1:**  
*Evolución de patrimonio del ex presidente de la Corte Superior del Callao Cesar Hinostroza Pariachi entre los años 2002 y 2015*



*Nota:* El gráfico muestra un radical aumento en el patrimonio del ex magistrado entre los años 2013 y 2014.

El simple contraste muestra un incremento sospechoso en el patrimonio de Hinostroza Pariachi entre los años 2013 y 2014. Según la investigación de Ojo Público, entre los mencionados años el patrimonio del ex-magistrado aumentó en 115%, llegando a la sorprendente suma de S/. 2'061,723 (Redacción Ojo Publico). A nuestro entender, esta situación, por si sola, tendría que haber levantado una alerta. Entendemos que se tendría que haber indagado cómo así alguien que tenía un ingreso mensual de S/. 15,615 podía pasar a tener más de dos millones de soles en patrimonio.

A partir de esta evaluación progresiva en el tiempo, las declaraciones juradas patrimoniales propician la investigación y eventual sanción de quien haya obviado información relevante o de quien no pueda explicar la procedencia de bienes o rentas.

En principio, podría parecer contraintuitivo que un postulante con dinero mal habido o con “favores por pagar” confiese en una declaración jurada la procedencia del dinero o confiese una relación directa con un criminal. Se piensa que nadie podría ser tan ingenuo.

Sin embargo, la experiencia muestra que los oficiales públicos, sin quererlo, revelan frecuentemente actividades ilegales, ya sea porque desconocen su naturaleza delictiva, porque suministran la información de manera negligente o porque entregan datos que alertan al órgano de control (Burdescu, 2009).

Así, por ejemplo, un estudio de 32 declaraciones patrimoniales en los países bálticos refleja cómo es posible que surja una alerta por contradicciones simples o montos pequeños de riqueza escondida (que igual siguen siendo considerablemente mayores a las rentas mensuales). En dicho estudio, la causa de la mayoría de irregularidades se centraba en torno a la imposibilidad del funcionario de explicar el origen de propiedades que había adquirido. (Hoppe, 2013)

En definitiva, estas declaraciones nutren la información que se tiene sobre los funcionarios públicos, aliviando la carga de las autoridades al momento de investigar. En vez de tener que probar el acto de corrupción, que requerirá la conjunción de una serie de indicios, bastará que se evidencie una mentira en la declaración para proveer la base de una investigación criminal (Burdescu, 2009).

No obstante, su eficacia depende de la efectividad del órgano fiscalizador (en este caso, la Contraloría General de la República), de que tenga acceso a bases de datos de otras instituciones (de carácter patrimonial, tributario y societario) y que la información sea procesada y puesta a disposición de la prensa y la ciudadanía. (Hoppe, 2013)

En atención a lo anterior, es importante anotar las características de las mencionadas declaraciones en el Perú, en el contexto de las pruebas practicadas a los postulantes a la JNJ.

A grandes rasgos, un sistema de control de declaraciones bien diseñado debe responder cuatro preguntas básicas: quiénes declaran, sobre qué, cada cuánto tiempo y quién será el órgano revisor. A continuación, responderemos estas preguntas, precisando además cómo aplican a los postulantes de la futura JNJ.

**1.1 ¿Quiénes deben declarar?** La obligación de revelar información puede tener tres grados de extensión distintos. Se puede obligar únicamente a los congresistas, como en Alemania; a congresistas y funcionarios que ejercen autoridad política como los ministros, modelo seguido en Francia; o bien requerir la información a casi todos o todos los funcionarios públicos. (OECD, 2011)

En cualquier caso, la opción por uno u otro modelo depende del grado de confianza que existe en los funcionarios, de los mecanismos de control vigentes y de la cultura de honestidad que exista en el país.

En el caso de la futura JNJ, la Directiva No. 004-2019 emitida por la Comisión Especial, que establece los lineamientos para la Contraloría General de la República, establece en el artículo 7.1.1 que:

Los sujetos obligados a presentar la Declaración Jurada de ingresos, y de bienes y rentas ante la Contraloría son los siguientes: Los miembros de la Junta Nacional de Justicia, El Secretario Técnico Especializado, El personal de la Secretaría Técnica Especializada, Los postulantes al Concurso Público. (Comisión Especial, 2019)

Si bien el artículo citado indica que los postulantes al Concurso deben completar la declaración patrimonial, es necesario destacar que no todos pasarán por la prueba de confianza asociada a aquella (esto es, la prueba de confianza patrimonial). Como veremos más adelante, la sub-gerencia de fiscalización de la Contraloría General de la República, ente encargado de dicha prueba, solo debe practicar la prueba de confianza patrimonial a aquellos postulantes que hayan superado la etapa del examen escrito.

A nuestro entender, este enfoque no es ideal. Creemos que la Contraloría General de la República se vería beneficiada en mayor medida contando con la posibilidad de realizar referencias cruzadas entre todas las postulaciones que reciba, especialmente tratándose de un puesto tan importante como lo es ser miembro de la futura JNJ.

Dicho esto, reconocemos también las debilidades institucionales y limitaciones de presupuesto. De ahí que parezca prudente exigir que dichas pruebas se realicen únicamente a los postulantes que hayan superado la etapa del examen escrito. En definitiva, este enfoque

disminuye los costos de procesamiento de un sistema que de por sí no está funcionando a la velocidad y con la precisión demandada por las circunstancias, permitiendo al menos concentrar los esfuerzos en los sujetos que tienen mayores posibilidades de ocupar un cargo público.

**1.2 ¿Qué bienes y rentas deben estar comprendidos en la revelación?** El estándar de declaración está previsto en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. El artículo 8, sección 5 establece que:

Cada Estado Parte procurará, cuando proceda y de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, establecer medidas y sistemas para exigir a los funcionarios públicos que hagan declaraciones a las autoridades competentes en relación, entre otras cosas, con sus actividades externas y con empleos, inversiones, activos y regalos o beneficios importantes que puedan dar lugar a un conflicto de intereses respecto de sus atribuciones como funcionarios públicos. (Naciones Unidas, 2003)

Por su lado, la OCDE indica que las declaraciones patrimoniales pueden requerir información detallada sobre (a) ingresos, (b) bienes, (c) regalos/donaciones, (d) intereses pecuniarios y no pecuniarios (deudas, garantías, pensiones, entre otros) y (e) gastos, aunque determine que este último criterio no suele ser requerido por los Estados. (OECD, 2011)

En el Perú, la Ley 30161 regula la presentación de la declaración jurada de ingresos, bienes y rentas de funcionarios y servidores públicos. Su artículo 3 establece los rubros comprendidos en la declaración patrimonial:

Artículo 3. Contenido de la declaración jurada

La declaración jurada contiene debidamente especificados y valorizados, tanto en el país como en el extranjero:

- a) Los ingresos, rentas, bienes, ahorros, inversiones, acreencias y pasivos, propios del obligado y comunes del matrimonio, siempre que el régimen patrimonial sea el de sociedad de gananciales.
- b) La especificación de derechos o participaciones propios del obligado y comunes del matrimonio que mantengan con empresas, corporaciones, sociedades, asociaciones, fundaciones o cualquier otra forma asociativa privada, siempre que el régimen patrimonial sea el de sociedad de gananciales. (Congreso de la República, 2014)

De manera más específica, el artículo 7.1.2 de la Resolución de Contraloría N.º 124-2019-CG, que aprueba la Directiva N.º 004-2019-CG/GR, establece que la declaración jurada deberá incluir

todos sus ingresos, bienes y rentas, así como sus acreencias, obligaciones y todo aquello que le reporte un beneficio económico, lo cual debe estar debidamente especificado y valorizado, tanto en el país como en el extranjero, incluyendo, de ser el caso, los bienes y rentas que pertenezcan al régimen de sociedad de gananciales. (Contraloría General de la República del Perú, 2019)

Bajo el estándar actual, los funcionarios públicos, incluyendo también a los postulantes a la futura JNJ, deben revelar una amplia gama de rubros. La amplitud de los activos que deben ser declarados incrementa, además, las posibilidades que una revelación patrimonial sea fuente de información de conflictos de intereses no declarados. (Hoppe, 2013)

**1.3 ¿Cada cuánto tiempo se debe actualizar la declaración?** De acuerdo a la Ley 30161, las declaraciones patrimoniales deberían ser enviadas al inicio, durante y al fin del cargo. Asimismo, la periodicidad de entrega de las declaraciones patrimoniales mientras un funcionario ocupe el cargo es anual (Congreso de la República, 2014).

Esta regulación parece sensata. Las declaraciones anuales otorgan ciclos de trabajo predecibles que permiten a la Contraloría General de la República organizar su trabajo. El problema, nuevamente, es que dicha fiscalización no está funcionando como debiera. Prueba de ello es que según la investigación de Ojo Público, 344 jueces de Lima y Callao nunca habrían presentado una sola declaración patrimonial, y que 21 jueces aparecían como activos a pesar de no estarlo (Redacción Ojo Publico).

**1.4 ¿Quién y cómo se realizará la verificación de la información?** Si realmente se pretende que las declaraciones ayuden a luchar contra la corrupción, un órgano independiente debe detectar oportunamente cualquier discrepancia o posible alerta.

Como hemos indicado, este rol está confiado a la sub-gerencia de fiscalización de la Contraloría General de la República para la evaluación de los postulantes a la futura JNJ.<sup>2</sup> Para cumplir con dicha tarea, la sub-gerencia de fiscalización deberá:

- (i) Realizar una búsqueda de información en distintas bases de datos externas a las que tiene acceso. Esta etapa incluye la facultad de solicitar al fiscalizado, así como a entidades públicas y privadas, la información necesaria para efectuar la evaluación. (Contraloría General de la República, 2008)
- (ii) Solicitar aclaraciones en caso las declaraciones juradas presenten omisiones o aspectos que requieran una aclaración por parte del fiscalizado. Si la sub-gerencia de fiscalización no queda satisfecha, debe solicitar al postulante que autorice la revisión de sus cuentas en el sistema financiero, así como aquellas de materia tributaria. (Contraloría General de la República, 2008)
- (iii) Elaboración de un informe de fiscalización (prueba de confianza patrimonial) que debe ser remitido a la Comisión Especial. (Contraloría General de la República, 2019)

El contenido de la prueba de confianza patrimonial es confidencial. A pesar de la solicitud de acceso a la información presentada por el CICAJ (No. 00120019000256), la respuesta de la Comisión Especial del 23 de julio del 2019 no reveló la metodología que emplea, remitiéndose únicamente a las directivas aplicables.

---

2 Directiva 004-2019-CG-GRI

7.7 Revisión y evaluación de las Declaraciones Juradas de los postulantes a miembros de la Junta Nacional de Justicia

La Contraloría revisa que la Declaración Jurada de ingresos y de bienes y rentas y la DJI de los postulantes sean presentadas en original y estén debidamente suscritas. De identificar el incumplimiento de ello, pone en conocimiento dicha situación a la Comisión Especial para las acciones correspondientes en el marco de sus atribuciones.

Asimismo, la evaluación de las Declaraciones Juradas de los postulantes se efectúa respecto de aquellos que hayan superado la evaluación curricular. El resultado de dicha evaluación es remitido a la Comisión Especial antes de la etapa de entrevista personal.

La Subgerencia de Fiscalización o la unidad orgánica que haga sus veces es la encargada de la evaluación a que se refieren el párrafo precedente, debiendo emitir el respectivo resultado, el cual se tramite a través de las instancias correspondientes para su posterior remisión a la Comisión Especial.

En este escenario, y con el propósito de evaluar la utilidad de la prueba de confianza patrimonial, no queda sino remitirnos a la entrevista personal. Para ello nos centraremos en lo ocurrido con el postulante Víctor Cubas.

## 2. *La Prueba de Confianza Patrimonial en Acción: la Descalificación de Víctor Cubas*

Según las Bases del Concurso, las pruebas de confianza servirían “como parámetros objetivos a ser invocados y/o consultados en la entrevista personal por los miembros de la Comisión Especial” (Comisión Especial, 2019). En los hechos, sin embargo, la evaluación de dicha información transformó la entrevista en un mini-juicio. Creemos que la entrevista al postulante Víctor Cubas grafica el punto. Veamos.

El 17 de junio del 2019, y según consta en la Resolución 010-2019-CE, la Comisión increpó al señor Cubas que el informe de la prueba de confianza habría determinado que aquel adquirió dos inmuebles en Magdalena del Mar sin que se conociera la forma en que realizó el pago ni la diferencia financiada a favor de la inmobiliaria.

El señor Cubas respondió dos días después, el 19 de junio del 2019. Según la Resolución 010-2010-CE antes comentada, éste habría argumentado que “el origen de los recursos económicos proviene como consecuencia de haber sido declaradas fundadas sus demandas de ejecución de resolución administrativa y de cumplimiento, sobre bono por función fiscal e indemnización por tiempo de servicios, respectivamente”. Es importante destacar que el señor Cubas no adjuntó las sentencias a la que hizo referencia, pero que la Comisión ni la Subgerencia de Fiscalización tampoco se las habría requerido.

En la entrevista personal, el miembro de la Comisión Especial y actual contralor, Nelson Shak, le preguntó al señor Cubas por qué no había adjuntado documentos sustentatorios de su dicho en la aclaración presentada. Prestamos aquí la transcripción del intercambio que tuvieron (Justicia Tv, 2019):

Nelson Shak : Me llamó la atención de que cuando usted presenta su explicación a las posibles inconsistencias que sobre el particular se encontraron, no adjunta ninguna prueba, ningún documento, ningún recaudo que permita verificar la verosimilitud de la narrativa que usted ha presentado. Entonces, quería saber qué pasó. *Porque entiendo que usted como ha mencionado es un fiscal de amplia trayectoria. Y me imagino que al igual en sus investigaciones el solo dicho debe ser verificado. Quería saber si le faltó tiempo* [énfasis agregado]. Qué es lo que sucedió.

Víctor Cubas : Lo que he manifestado en el documento con el que he ... no sé si la palabra es correcta ... levanto algunas observaciones que hacen a lo declarado en las pruebas de confianza. Manifiesto que en el caso de la declaración de bienes y de rentas, *lo que me piden es declarar los bienes que poseo, las rentas que obtenga. Pero no me dicen que debo indicar la procedencia del dinero* [énfasis agregado]. Y tampoco en los formularios hay campos para eso. A eso me he referido en primer lugar.

Víctor Cubas : Pero, en segundo lugar, sí he dado la explicación correspondiente. Y manifiesto que lo sostenido puede ser verificado con el levantamiento del secreto bancario que de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia se tendría que hacer en el caso de que fuese nombrado. Entonces es eso lo que va a determinar la veracidad o la falsedad de lo que está declarado. Yo no he presentado documentos.



Consideré que no era necesario porque *la explicación en mi concepto es completamente clara* [énfasis agregado] en cuanto a una observación que me está haciendo y *se la puedo repetir acá si usted me permite* [énfasis agregado].

Nelson Shak : Doctor Cubas, muchas gracias.

A nuestro entender, el tono y las palabras empleadas por el señor Shak no corresponden al comportamiento que debería mostrar un miembro de la Comisión Especial, cargo vital para la elección de quienes elegirán a nuestros futuros magistrados. Aunque subjetivo, puede considerarse la actitud del señor Shak en esta entrevista como inapropiada: no correspondía comentar que el señor Cubas, como fiscal, debía estar acostumbrado a sustentar su dicho o que quizá le habría faltado tiempo para entregar los documentos.

Sobre todo, tomando en cuenta que el señor Shak es la máxima autoridad de la Contraloría General de la República, órgano responsable de la evaluación patrimonial. Al respecto, el artículo 8.4 de la Directiva No. 08-2008-CG-FIS establece que una conducta diferente a la que el Contralor tuvo en dicha entrevista al candidato Cubas:

Si en el desarrollo del proceso de fiscalización, la comisión de fiscalización advierte aspectos que hagan necesario su profundización con análisis de información adicional, *solicitará al fiscalizado que autorice la revisión de sus cuentas en el sistema financiero así como la de aspectos de carácter tributario que le correspondan* [énfasis agregado]. (Contraloría General de la República, 2008)

El objetivo del artículo bajo comentario es justamente que no quede ninguna duda sobre aspectos patrimoniales de los postulantes a un cargo público. Así pues, si la sub-gerencia de fiscalización o la Contraloría General de la República tenían alguna duda sobre la procedencia del dinero declarado por el señor Cubas, ello tendría que haber sido indagado con anterioridad a la entrevista.

En dicho contexto, no es correcto que una supuesta duda sobre la prueba patrimonial rendida por un postulante a la JNJ no haya sido esclarecida antes de la entrevista y, peor aún, que ello haya sido utilizado como fundamento para descalificar al candidato Cubas.

Al respecto, en la Resolución 010-2019-CE se indica que el señor Cubas habría incumplido distintos deberes, incluido el de transparencia, buena fe procedimental y otros, por no haber esclarecido su situación patrimonial. Es por ello que la Comisión Especial determinó que “en el aspecto de solvencia e idoneidad, el postulante Cubas Villanueva ha obtenido una calificación deficiente” (Comisión Especial, 2019, 24 de junio).

Hay que recordar que la justificación del señor Cubas es que no se le habría solicitado explicar la procedencia del dinero y que ello tampoco habría resultado posible en los formularios. Más allá de la veracidad de dicha justificación, destacamos que los argumentos del señor Cubas fueron omitidos en la resolución de la Comisión Especial que lo descalifica.

A nuestro entender, habría sido importante que la Comisión Especial explique qué solicitó expresamente al postulante y deje claro que si era posible o no ingresar los datos que requirió. Además, hubiera sido igualmente importante que explique por qué la sub-gerencia de fiscalización de la Contraloría General de la República no indagó más.

Vale recordar adicionalmente que, durante la entrevista, el señor Cubas ofreció realizar las aclaraciones correspondientes pero los miembros de la Comisión simplemente dieron por concluida la entrevista. Resulta inconsecuente, entonces, que aquel sea sancionado por falta

de colaboración cuando en la entrevista mostró que se puso a disposición de la Comisión Especial. Nótese además que esta circunstancia tampoco ha sido mencionada en la resolución que descalifica al postulante ni ha sido incluida en la supuesta vulneración a la buena fe procedimental.

Para evitar que la evaluación de las pruebas de confianza patrimonial se convierta en un juicio sumario, como consideramos sucedió con el señor Cubas, creemos importante que la Comisión Especial tome en cuenta lo siguiente:

- El proceso de selección no puede dejar dudas sobre asuntos vitales para la determinación de la independencia de un funcionario público. Si realmente existía una duda sobre la procedencia de cierto monto de dinero del señor Cubas, la sub-gerencia de fiscalización tendría que haber indagado a mayor profundidad.
- Para garantizar la participación de la ciudadanía, sería importante que la Comisión Especial incremente sus esfuerzos por publicitar la información. Si bien el portal web fue un buen inicio, éste se desactualizó rápidamente.<sup>3</sup> Además, la Comisión Especial debe poner especial énfasis en sistematizar la información y hacerla visible. Vale la pena revisar la iniciativa de ACIJ “Concursos Transparente” (2013), la información que facilita, cómo lo hace, y evaluar si acaso es un proyecto que debería ser emulado en el Perú.
- La motivación de una resolución que descalifica a un postulante a un cargo público, debe ser del más alto nivel. Debe generar confianza en la ciudadanía y evitar suspicacias. Debe explicar de manera detallada las explicaciones brindadas por los postulantes y por qué estas, de ser el caso, no satisficieron a la Comisión Especial.

#### IV. La Evaluación Socioeconómica

La prueba socioeconómica implica la revisión de la declaración de conflicto de intereses. A través de esta herramienta se espera que los miembros de la Comisión Especial obtengan información importante sobre el entorno de los postulantes que les permita indagar su idoneidad para el cargo.

Nuevamente, aquí la Ley llama “prueba” a algo que en estricto no lo es. Como se indica en las Bases del Concurso, la denominada “prueba socioeconómica está destinada a identificar el entorno social y económico que rodea al postulante, con el fin de detectar presuntos conflictos de intereses personales, laborales, económicos y/o financieros” (Comisión Especial, 2019). Para ello, la Contraloría no realiza una evaluación separada, sino que se limita a revisar la declaración jurada presentada por los postulantes.

Las declaraciones juradas de conflictos de intereses están reguladas en la Directiva No. 004-2019-CG/GRI que regula la actuación de la Contraloría y en la Directiva No. 010-2018-CG/GDET que se refiere específicamente a las declaraciones.

Al igual que las declaraciones juradas de bienes y rentas, las declaraciones de conflictos de intereses tienen como objetivo generar una línea base de información sobre el postulante, fiscalizar la evolución de su entorno en búsqueda de una alerta que podría perjudicar su

<sup>3</sup> Sería interesante, por ejemplo, conocer las comunicaciones intercambiadas entre la Contraloría General de la República, la Comisión Especial y cada uno de los postulantes.

independencia y, de ser así, propiciar el inicio de una investigación. Por ello es relevante recordar sus principales características.

### **1. *¿Quiénes Deben Declarar?***

A diferencia de las declaraciones patrimoniales, el artículo 7.2.1 de la Directiva 004-2019 establece que quienes deben revelar información sobre conflictos de intereses son (a) los miembros de la Junta Nacional de Justicia, (b) el secretario técnico especializado, (c) el personal de la secretaria técnica especializada y (d) los postulantes al concurso público, y, adicionalmente, (e) los propios miembros de la Comisión Especial.

Esta innovación parece apropiada, en la medida que permite cuidar que no existen vínculos no explicados entre postulantes y evaluadores, que podrían suponer un conflicto de interés que ponga en duda la independencia del nombramiento. Así, por ejemplo, si un postulante hizo una consultoría hace dos años para la organización de la que es miembro de uno los funcionarios de la Comisión Especial, ello podría suponer un conflicto de interés que debe ser revelado.

### **2. *¿Qué se Debe Revelar en las Declaraciones de Conflictos de Intereses?***

Según el artículo 7º de la Directiva 004-2019, la declaración de conflicto de intereses consiste de dos secciones. En la primera, el postulante deberá revelar datos personales y laborales, y declarar “no tener conflicto de intereses” en catorce escenarios ahí indicados.

Frente a ello, nos parece importante diferenciar un supuesto de enriquecimiento ilícito revelado en una declaración patrimonial con otro de un conflicto de interés; y es que, el primer escenario siempre será punible, mientras que el segundo dependerá de las circunstancias. En otras palabras, el conflicto de interés está referido a una situación en la que el postulante se encuentra en posición de explotar su cargo para beneficio personal pero que no necesariamente lo ha hecho. Así, la existencia de un conflicto de interés no constituye necesariamente un indicador de una conducta inapropiada, sino solo una advertencia de que éste podría surgir. Por ello es esencial que cada escenario de conflicto esté clara y detalladamente explicado. (Burdescu, 2009)

¿La explicación de cada escenario de conflicto de intereses está claramente explicada? Por ejemplo, en el primer supuesto del artículo 7.1 se indica que el postulante deberá declarar que no incurre en el siguiente supuesto: “Tener relaciones y/o situaciones, en cuyo contexto, los intereses personales, familiares, laborales o contractuales, económicos o financieros estén en conflicto con el cumplimiento de los deberes, funciones o actividades.” ¿A qué relaciones y/o situaciones se refiere? ¿Cuál es la amplitud del contexto al que se refiere? Ni el lenguaje ni el supuesto son claros.

Por otro lado, el artículo 7.2 de la misma directiva regula los aspectos incluidos en la segunda sección de la declaración jurada de conflicto de intereses. Esta hace referencia a la posesión del postulante de alguna participación en el capital o patrimonio de una persona jurídica, su involucramiento en directorios, consejos o similares, los empleos o consultorías que ha desempeñado en los últimos cinco años, entre otra información de carácter laboral de aquel y su cónyuge.

### 3. *¿Cada Cuánto Tiempo se Debe Realizar la Revelación de Conflictos de Intereses?*

El artículo 7.4 indica que la declaración jurada deberá realizarse al inicio del vínculo laboral, anualmente durante su vigencia y al producirse el cese.

En este punto consideremos que debería propiciarse un mecanismo para que cualquier funcionario público inmerso en un posible y nuevo conflicto de interés pueda declararlo en un plazo corto, sin tener que esperar un año para hacerlo. Esta recomendación está con uno de los retos principales hallados por la OCDE, al indicar que es necesario resolver los conflictos de intereses “al momento de su aparición” (2017).

### 4. *La Prueba Socioeconómica: Reflexiones Finales*

Creemos que las circunstancias que está enfrentando el país requería mayor proactividad por parte de la Comisión Especial y de la Contraloría General de la República.

Más importante que pruebas psicológicas o las propias pruebas de conocimiento, el objetivo esencial tendría que haber sido que los postulantes elegidos sean totalmente independientes; que no se pudiera cuestionar que tienen vínculos con personajes y organizaciones corruptos. Ese objetivo, lamentablemente, no puede lograrse si los postulantes son sometidos a un procedimiento inquisitorio en el que deben contestar preguntas poco claras, sin saber cómo serán tratados.

Además, resulta fundamental contar con el involucramiento de la ciudadanía. La propia OCDE ha concluido que la Contraloría se ve abrumada por el número de declaraciones juradas y “carece de la competencia requerida para cotejar la información, lo cual provoca que dicho proceso podría ser más eficaz” (OCDE, 2017).

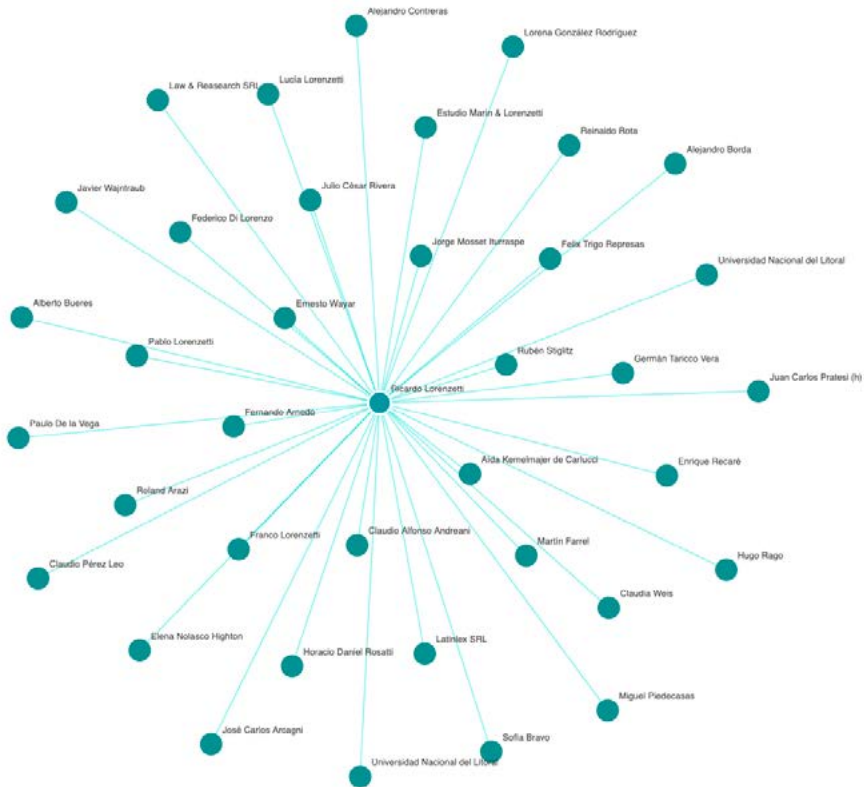
Como sucede con las declaraciones patrimoniales, las revelaciones de conflictos de intereses no son procesadas por la Contraloría General de la República como tendría que hacerlo. En concreto, esta herramienta requiere involucrar a la prensa y a la ciudadanía. Y para ello se deben establecer mecanismos que permitan traducir los datos recabados por la Contraloría General de la República en información procesada, que sea fácil de visualizar y que pueda ser agrupada de acuerdo a distintos filtros.

Al respecto, resulta rescatable el trabajo realizado en Argentina por Chequeado y ACIJ. Éste permite conocer el entorno de los magistrados, incluyendo a conocidos y empresas con las que tienen vínculos.

En la siguiente imagen (figura 2) se observa un ejemplo con la búsqueda del magistrado Ricardo Lorenzetti:

**Figura 2**

*Resultado de búsqueda del magistrado Ricardo Lorenzetti en el sitio web argentino <https://chequeado.com/justiciapedial/>*



*Nota:* Se observa las relaciones de interés del magistrado de manera gráfica y amigable.

La imagen anterior es un buen ejemplo de procesamiento de cientos de puntos de información para ponerlo a disposición de la ciudadanía. Además, cada usuario puede hacer clic en cualquiera de los contactos y se mostrará la relación entre los individuos. Por ejemplo, al hacer clic en Ernesto Wayar, se despliega un mensaje que indica que Lorenzetti y Wayar fueron codirectores del posgrado de Derecho de Daños (2008/2009) de la Universidad Nacional de Tucumán.

En definitiva, un sistema serio de control de declaraciones de conflicto de intereses, como el que nuestro país requiere en estos momentos, demanda una Contraloría General de la República con capacidad de realizar cruces de información con organizaciones privadas y entidades de registros, financieras, tributarias, con acceso a presupuesto que le permita procesar la información y ponerla a disposición de la prensa y ciudadanía.

## Conclusiones

1. Las llamadas “pruebas de confianza” se aplican en otros países de América del Sur y de Europa, especialmente para la elección de jueces y agentes policiales. Pese a su aceptación, se critica que la interpretación de las pruebas es altamente subjetiva. Frente a ello, sería recomendable que la Comisión Especial busque mayor transparencia y participación ciudadana en cuanto a los sujetos evaluadores, la metodología empleada y los resultados (siempre y cuando no se vulneren derechos fundamentales del postulante).
2. Las pruebas psicológicas y psicométricas aplicadas (Assesment Center, entrevista psicolaboral, prueba de valores – CAP 360 y Hogan assesment) son teóricamente útiles para poner a prueba las habilidades específicas del cargo, la personalidad, los valores y el desempeño laboral de los aspirantes a la futura JNJ. No obstante, todas estas pruebas requieren el establecimiento de un perfil; un parámetro de comparación; un perfil del personal que se busca. A nuestro entender, esta debería ser una tarea prioritaria de la Comisión Especial.
3. La evaluación patrimonial y socioeconómica parece una prueba ineludible para el contexto actual del país. Dicho eso, creemos que se debe cuidar que ésta no se convierta en un proceso sumario de condena al postulante a la futura JNJ. Para ello es esencial que la Contraloría General de la República a cargo de la prueba indague a profundidad y realice todas las pruebas que requiera antes de la entrevista personal.
4. Asimismo, es esencial que se fomente la participación ciudadana. Para ello es importante mantener actualizada la página web institucional de la Comisión Especial, incluyendo los pedidos de aclaración dirigidos hacia los postulantes a la futura JNJ, y, especialmente, establecer mecanismos que permitan traducir los datos recabados por la Contraloría General de la República en información procesada, que sea fácil de visualizar y que pueda ser agrupada de acuerdo a distintos filtros.
5. Los conocidos problemas en la primera etapa de entrevistas conducida por la Comisión Especial reflejan que resulta necesario una mayor interconexión entre las instituciones públicas y privadas para obtener información relevante sobre los postulantes. Creemos que la incorporación de personal capacitado en ciencia de datos podría facilitar el trabajo de la Comisión Especial y brindar insumos para decisiones informadas.

## REFERENCIAS

- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2016). What determines the work values of employees in a Middle Eastern cultural context? Evidences from Jordanian organizations. *Employee relations*, 505 - 520.
- Almazabar, D. (22 de Febrero de 2018). Test psicológico y resolución de casos: Las exigentes pruebas para convertirse en juez en Chile. *Emol Nacional*.
- Angello, P., Ryan, R., & Yusko, K. (2015). Implications of modern intelligence research for assessing intelligence in the workplace. *Human Resource Management Review*, 47 - 55.
- Ardila, R. (2010). Inteligencia ¿Qué sabemos y qué nos falta por investigar? *Revista Colombiana de ciencias*, 97 - 103.
- Asociación Civil por Igualdad y Justicia. (2013). *Concursos Transparentes*. Obtenido de <https://concursostransparentes.acij.org.ar/>
- Barman, A., & Potsangbam, C. (2018). Marriage of Human Resource to Data Science – A narrative. *International Journal of management and Organisational Studies*.
- Benito, D. (2019). Avalan el test psicológico para el aspirante a juez. . *Buenos Aires. La Gaceta*.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Burdescu, R. (2009). *Income and asset declarations: tools and trade-offs*.
- Carter, P. (2005). *The Complete book of intelligence test*. Willey.
- Cavico, F., Mujtaba, B., Lawrence, E., & Muffler, S. (2015). Personality Tests in Employment: a Continuing Legal, Ethical, and Practical Quandary. *Advances un Social Sciences Research Journal*, 60 - 84.
- Chequeado. (2015) *Justiciapedia*. Obtenido de <https://chequeado.com/justiciapedia/>
- Comisión Especial . (2019, 24 de junio). *Resolución N.º 010-2019-CE* .
- Comisión Especial. (2019). Directiva No. 004-2019.
- Comisión Especial. (2019, 22 de abril). *Bases del Concurso Público de Méritos para la Elección de los Miembros de la Junta Nacional de Justicia. Resolución N.º 003-2019-CE*. Diario Oficial El Peruano.
- Congreso de la República. (2014, 7 de enero). *Ley que regula la presentación de Declaración Jurada de Ingresos, Bienes y Rentas de los Funcionarios y Servidores Públicos del Estado*. Diario Oficial El Peruanon.
- Contraloría General de la República. (2008). *Directiva No. 08-2008-CG/FIS sobre Disposiciones para la Fiscalización de Declaraciones Juradas de Ingresos y de Bienes y Rentas*.
- Contraloría General de la República. (2008, 8 de agosto). *Resolución de Contraloría General N° 316-2008-CG Aprueba Directiva N° 08-2008-CG*. Lima.
- Contraloría General de la República. (2019). *Resolución de Contraloría N.º 124-2019-CG*.
- Diekmann, J., & Konig, C. (2016). Personality testing in personnel selection: Love it? Leave it? Understanding it! Personality testing in selection. 117 - 135.
- Fernández-Ballestros, R. (2007). *Evaluación psicológica: Conceptos, métodos y estudio de casos*. Madrid: Pirámide.

- Fernández-Montalvo, J., & Odriozola, E. (2007). *Manual práctico del juego patológico: ayuda para el paciente y guía para el terapeuta*. Madrid: Pirámide.
- Gómez, N. (2007). *Declaraciones juradas de funcionarios públicos: una herramienta para el control y prevención de la corrupción*. Buenos Aires: Oficina Anticorrupción del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Gonzales, F. (2007). *Instrumentos de evaluación psicológica*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Gregory, R. (2001). *Evaluación psicológica: historia, principios y aplicaciones*. Editoriol El Manual Moderno.
- Hinostraza, C. (29 de Enero de 2019). Perú en su peor posición en ranking mundial de la corrupción desde el 2012. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/politica/peru-peor-posicion-ranking-mundial-corrupcion-2012-257116-noticia/>
- Hogan. (s.f.). *The Enganging Leader: Go the extramile Practitioner's Guide*.
- Hoppe, T. (2013). *Comparative Study: income and asset declarations in practice*. Regional School of Public Administration.
- Justicia Tv. (25 de Junio de 2019). Candidatos a la JNJ fueron entrevistados por la Comisión especial. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=qipSYQiVuFM>
- Justicia Viva. (15 de Marzo de 2019). Recomendaciones para el proceso de elección de los miembros de la Junta Nacional de Justicia y su funcionamiento. *Instituto de Defensa Legal*. Obtenido de <https://www.idl.org.pe/recomendaciones-para-el-proceso-de-eleccion-de-los-miembros-de-la-junta-nacional-de-justicia-y-su-funcionamiento/>
- Lotito, F. (2015). Test Psicológicos Y Entrevistas: Usos Y Aplicaciones Claves En El Proceso De Selección E Integración De Personas a Las Empresas. *Revista Academia & Negocios*.
- Mathis, R. (2008). *Human Resources Managment*. United States of America: Thomson.
- Moreno, C. (2005). *Evaluación psicológica: Concepto, proceso y aplicación en las áreas del desarrollo y de la inteligencia*.
- Moreno, C. (2005). *Evaluación psicológica: Concepto, proceso y aplicaciones en las áreas del desarrollo de la inteligencia*.
- Naciones Unidas. (2003). *Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción*.
- OCDE. (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú*.
- OECD. (2011). *Asset Declarations for Public Officials: A Tool to Prevent Corruption*. OECD Publishing.
- Olaz, A. (2011). Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un Sistema de Gestión por Competencias. *Relacions Laborales*.
- Organizacion de las Naciones Unidas. (2017). *Guía de recursos para reforzar la integridad judicial*.
- Organización de las Naciones Unidas. (2017). *Guia de recursos para reforzar la integridad judicial*. UNODC.
- Ovalle, G. (2016). *Coeficiente intelectual y agresividad: Estudio realizado en la Escuela Oficial Rural Mixta Curruchique, del Cantón Curruchique en niños entre las edades de 8 a 11 años del municipio de Salcajá, departamento de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar.
- Pasara, L., & Feoli, M. (2013). *Los nombramientos judiciales siguen siendo políticos en América Latina*.



- Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para evaluar directivos. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1 - 17.
- Quispe, C. (2008). *Diseño de un modelo de selección de magistrados del poder judicial en base a competencias*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Redacción Ojo Publico. (s.f.). Suprema Fortuna. Una radiografía del patrimonio y la carrera de los jueces en el Perú. *Ojo Publico*. Obtenido de <https://supremafortuna.ojo-publico.com>
- Redacción Seguridad. (6 de junio de 2019). El patrimonio de los jueces de la Corte Nacional de Justicia irá a revisión. *El Comercio, Ecuador*.
- Sanchez, A., & Saavedra, I. (2016). *La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal: Un estudio retrospectivo en una consultora en Lima*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Searle, R. (2009). Recruitment and selection. En D. Collings, & G. Wood, *A human resource managment: A critical approach*.