

DESPUÉS DE LA REFORMA CONSTITUCIONAL AVANCES Y RETOS PARA LA JUNTA NACIONAL DE JUSTICIA

José Enrique Sotomayor Trelles
(coordinador)

Rita Del Pilar Zafra Ramos
(compiladora)

Capítulo 6



CICAJ
PUCP

**Después de la Reforma
Constitucional
Avances y retos para la
Junta Nacional de Justicia**

**José Enrique Sotomayor Trelles
(coordinador)**

**Rita Del Pilar Zafra Ramos
(compiladora)**

**Después de la Reforma
Constitucional
Avances y retos para la
Junta Nacional de Justicia**

José Enrique Sotomayor Trelles
(coordinador)

Rita Del Pilar Zafra Ramos
(compiladora)



Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica del Departamento Académico de Derecho (CICAJ-DAD)

Jefe del DAD

David Lovatón Palacios

Directora del CICAJ-DAD

Betzabé Marciani Burgos

Consejo Directivo del CICAJ

Renzo Cavani Brain

Erika García-Cobián Castro

Gilberto Mendoza del Maestro

Equipo de Trabajo

Rita Del Pilar Zafra Ramos

Carlos Carbonell Rodríguez

Jackeline Fegale Polo

Alexia Gaitán Meléndez

Guillermo Robilliard Silva

Eryk Giovany Rodríguez Robles

Genesis Mendoza Lazo

Después de la reforma constitucional: avances y retos para la Junta Nacional de Justicia

Coordinador: José Enrique Sotomayor Trelles

Compiladora: Rita Del Pilar Zafra Ramos

Imagen de cubierta: PriceM/Shutterstock.com

Primera edición digital: octubre de 2022

© Pontificia Universidad Católica del Perú

Departamento Académico de Derecho

Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica

Av. Universitaria 1801, Lima 32 - Perú

Teléfono: (511) 626-2000, anexo 4930 y 4901

<http://departamento.pucp.edu.pe/derecho/>

Corrección de estilo: Adriana A. Aguilar

Diseño: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156 - Breña

tareagrafica@tareagrafica.com

Teléf.: 424-8104

Octubre 2022

Derechos reservados. Se permite la reproducción total o parcial de los textos con permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2022-10829

ISBN: 978-612-47925-3-3

GUÍA INSTRUCTIVA COMPLEMENTARÍA AL REGLAMENTO DE CONCURSOS PARA LA SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO DE JUECES Y FISCALES – ACCESO ABIERTO

Jury Carla Medina Uribe¹
Hubert Luque Huamani Chirinos²

1. Introducción

El presente artículo considera una propuesta de evaluación normativa para la elaboración de una guía instructiva complementaría al Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales – Acceso Abierto, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 047-2021-JNJ, emitida el 28 de enero de 2021. La selección de magistrados es una tarea de suma importancia puesto que una mala elección de los mismos resulta cuestionable a la labor que repercute su propia autonomía, el problema se hace evidente en el procedimiento de selección de los magistrados, por no contar con criterios específicos de evaluación en los aspectos profesionales, personales y normativos de los evaluados.

Es así que la presente manifestación evidencia y propone mejorar el procedimiento de selección de magistrados con imparcialidad y responsabilidad. Contando con los parámetros adecuados debidamente establecidos que permitan al evaluador generar una calificación verificable de manera objetiva, evitando irregularidades en las etapas de selección, lo cual contribuirá a que la Junta Nacional de Justicia pueda contar con medios de prueba tangible, lo que favorecerá en la lucha contra la corrupción que se presenten en los procedimientos de selección.

En el marco internacional, Estados Unidos establece que cada estado tiene su propia forma de seleccionar y nombrar Magistrados: trece de estos a través de elecciones apartidarias, nueve a través de elecciones partidarias, veintitrés a través de alguna comisión de postulación, cuatro lo efectúa el gobernador y dos se encarga la legislatura. En el contexto nacional, no existen condiciones específicas que den certeza del buen cumplimiento de selección, debido a que la norma vigente no se encuentra complementada con una guía que contenga criterios específicos de evaluación en los aspectos profesionales, personales y normativos de los postulantes, y de este modo realizar una calificación de selección imparcial y justa.

De esta manera es que se busca dar solución a una problemática desde otro enfoque, teniendo así por objetivo general proponer la elaboración de una guía instructiva complementaría al Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales – Acceso Abierto. A partir de ello se generan nuestros objetivos específicos: Justificar la mejora del procedimiento de selección de magistrados; considerar los parámetros adecuados debidamente establecidos que permitan al evaluador generar una calificación verificable y de manera

¹ ORCID: 0000-0001-8338-7404

² ORCID: 0000-0002-6833-1880

objetiva en las etapas del procedimiento de selección; y establecer los criterios de responsabilidad del postulante y del evaluador durante el procedimiento de selección.

2. Definición de Teoría de Selección de Personal

Se utilizaron algunos materiales de referencia teóricos para explicar la importancia del liderazgo en el proceso de selección, lo que sentó las bases de esta investigación.

La selección de personal es un tema de investigación en el campo de la psicología, se encarga de estudiar las actividades laborales bajo diversos nombres en su historia, como la psicología industrial, la psicología laboral y la psicología organizacional. Su función social es equilibrar el desarrollo humano y el desarrollo económico para satisfacer las necesidades de la sociedad (Chiavenato, 2007).

Estudiar el proceso de selección y trabajar con la persona ideal es un problema que surge de la misma división del trabajo, un problema complejo y controvertido que se sistematiza cuando la psicología y la administración de empresas emergen como ciencia. Desde un punto de vista científico, existen muchas tendencias en el estudio de las actividades humanas y laborales. (Hernández, 2019). La importancia y necesidad de este proceso es contar con la experiencia profesional e intelectual idónea para realizar la actividad de magistrados. Esto mejora la eficiencia de las actividades y afecta la competitividad de la administración pública. Mejorando la disciplina y disminuyendo el ausentismo y la tardanza; así como la rotación de empleados y eficiencia. Es claro destacar que el complejo de inferioridad, las relaciones interpersonales, etc. tienen un impacto directo en el desarrollo de las actividades, es así que el proceso de selección es clave para tener una mejor y eficaz producción de resultados a nivel general de todo tipo de empresas y rubros donde se lleve a cabo selección de personal (Quisbert, 2016).

Como menciono Zayas, la psicología del trabajo se desarrolla sobre la base de teorías empíricas específicas y está separada de los campos básicos de la psicología como la psicología general y la psicología de la personalidad (2010). Por otro lado, la introducción del concepto de *competencia* supone volver a emitir algunas contradicciones antagónicas, aunque es un paso basado en el concepto psicológico de la diversidad y polarización de los métodos existentes y el desarrollo de la administración pública.

Tal y como lo menciona Vilcaguano (2011) al citar a Chiavenato (2002) el reclutamiento es uno de los procesos principales, ya que de él depende el éxito de las contrataciones a futuro dentro de una organización. Atraer candidatos puede aumentar la probabilidad de seleccionar personas que puedan lograr los beneficios y resultados esperados. Para realizar este proceso, se necesita los requisitos de personal de las unidades o departamentos de su organización. Además de una serie de pasos lógicos para atraer candidatos, obtener puestos y seleccionar a la persona ideal para cubrir una vacante.

Para Franco y Oquendo el modelo de elección personal debe comenzar con un análisis de carrera (2020). El análisis de carrera comienza con la determinación del propósito del puesto o los resultados esperados de las personas seleccionadas, quienes explican sus características y sus condiciones de desarrollo. Se proporcionan factores predictivos o métodos de selección para la posterior verificación y comparación de resultados para realizar análisis de ubicación para determinar las características o perfiles que los residentes deben tener y determinar los mejores candidatos para la ubicación.

3. Fundamentación de la Aplicación de las Guías de Evaluación

Uno de los retos fundamentales en la selección de recursos humanos a nivel general en el siglo XXI, especialmente la selección de magistrados, es dar flexibilidad a la estrategia de selección. En la nueva era, las instituciones superiores deben estar motivadas para reformar su estructura y su trabajo. Por tanto, es necesario contextualizar el desarrollo de recursos humanos para realizar cambios en el plan de formación en función de los objetivos que se tengan, la estructura organizativa educativa, los métodos de selección y los recursos básicos, así como en respuesta a los cambios en el proceso de selección.

Un antecedente claro es lo mencionado por Solís quien obtuvo como resultado de su investigación que, en caso no exista un sistema de orientación para la selección de candidatos, es decir una guía, no hay evaluación considerable a través del proceso técnico de reclutamiento y selección de candidatos y esto resulta en que el personal es demasiado inestable y que las personas que no tienen la capacidad necesaria para el desempeño de sus funciones son seleccionadas de forma errónea (2015). Si no se realizan pruebas psicológicas y entrevistas, resultara imposible asegurar un personal adecuado.

De forma similar Flores menciona que toda organización que busque el éxito necesita contar con experiencia profesional e intelectual adecuado (2016). Por lo tanto, a la hora de seleccionar talentos, es necesario evaluar la relación entre los perfiles de trabajo requeridos y los perfiles de cada candidato. En este sentido, la planificación e implementación del proceso de reclutamiento y selección consiste en descubrir y medir las características personales de cada postulante para determinar los mejores candidatos, que realicen tareas específicas dentro de la organización. Y todo este proceso es predefinido a partir de determinadas rúbricas diseñadas para poder realizar la correcta selección, además de tener en cuenta los perfiles de los evaluadores de tal forma que estos estén completamente capacitados para poder realizar una correcta selección (Flores, 2016). Es así que se puede ver la importancia de las guías de evaluación además de también prestar atención a las características que deben poseer los evaluadores.

Por otro lado, se tiene lo concluido por Aelo (2020) en su artículo en el que estudió el proceso por el cual el peronismo seleccionó candidatos para la representación nacional en cuatro elecciones consecutivas de 1946, 1948, 1951 y 1954 en relación con la formación de la provincia de Buenos Aires. En cada caso, analizó el grupo de liderazgo que gestiona el proceso de selección, las normas generales formales o informales, y los estándares o lógica que gestionan el proceso. Se halló que la relación entre los que seleccionan y los seleccionados, y su respectivo perfil, tienen un gran impacto en los resultados de selección (Aelo, 2020), por lo que se tiene que tener especial cuidado con aquellos que serán encargados de la selección de personal de puestos importantes puesto que un perfil inadecuado de los evaluadores puede llevar a una mala toma de decisiones.

Es indispensable una guía basada en competencias que se ajuste a los puestos y funciones requeridas para un funcionario público. Por lo que podemos decir, de manera simplificada, que una guía de evaluación es un instrumento que muestra los criterios que se siguen a la hora de calificar o de añadir comentarios a una evaluación de selección de profesionales. Dicho esto, podemos afirmar que una guía nos ayudaría a estandarizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Revisemos algunas consideraciones observadas en el “Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales - Acceso Abierto”.

La Resolución N° 047-2021-JNJ (Congreso de la República, 2021) menciona que “el procedimiento de selección y nombramiento se rige por los siguientes principios previstos en el artículo III del Título Preliminar de la Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia” (Congreso de la República, 2021) pero al revisar la mencionada ley se observa que no son considerados el principio del debido procedimiento (i) y el principio de verdad material (j) (Ley N° 30916, 2019, 18 de febrero) aun cuando se menciona que se rige de los principios de la Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia.

Por otro lado, en el artículo 8 de la Resolución N° 047-2021-JNJ³ se observa la necesidad de mención con declaración jurada de la obtención de los títulos profesionales y grados académicos los cuales deben ser verificados por la entidad reguladora que registra ellos (SUNEDU) de tal manera que se pueda ratificar la autenticidad de los mismos. Por último, se observa en el artículo 11 de la Resolución N° 047-2021-JNJ⁴ que se hace mención a la Comisión encargada de la selección y discernimiento de los candidatos aptos y no aptos, pero esto a su vez nos da pie a mencionar la falta de un perfil de los evaluadores, por ello es que se observa la necesidad de establecer perfiles para considerar a los integrantes de la comisión de evaluadores.

Cabe resaltar que existen proyectos ya aprobados que tienen objetivos similares a los que se busca realizar con la propuesta del presente artículo, tales como la “Guía de técnicas e instrumentos de recojo de información para evaluadores externos” (MINEDU, 2020) cuyo objetivo es el de brindar orientación a los evaluadores externos para mejorar la competencia de las técnicas de recopilación de información en el proceso de evaluación externa de las instituciones y escuelas de educación superior. Si bien dicha guía está dirigida al ámbito educativo se puede observar que esta es de vital importancia para el proceso de selección para determinados cargos de alta importancia en un ámbito en cuestión.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores sumados a los antecedentes mencionados, se puede apreciar que la propuesta de una guía instructiva complementaría al “Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales” no solo tendría en cuenta a los candidatos a seleccionar sino también a los encargados que participan en el proceso de evaluación generando mejores oportunidades de no perder futuros talentos que pudiesen desempeñar un papel más eficaz.

4. Propuesta

Consiste en la elaboración de una guía complementaria a la Resolución N° 047-2021-JNJ teniendo en cuenta que en el artículo 23⁵ se propone una sola comisión de evaluación para todas las etapas del procedimiento de selección, por lo que esta comisión debe estar capacitada

³ “El/la postulante, al término del periodo de inscripciones, debe cumplir los requisitos establecidos en la ley para el cargo al que postula. La discapacidad física, sensorial, mental e intelectual no constituye impedimento, salvo que la persona esté imposibilitada para cumplir con dichas funciones. Dentro del plazo señalado en las bases del concurso, el/la postulante consigna la información solicitada en la Ficha de Inscripción y presenta los siguientes documentos en formato digital: ... Declaraciones juradas” (Congreso de la República, 2021)

⁴ “La Comisión propone al Pleno de la Junta la relación de postulantes aptos(as) y no aptos(as) para el procedimiento de selección de acuerdo con lo previsto en la ley y el presente reglamento, para su revisión, aprobación y publicación en el BOM.” (Congreso de la República, 2021)

⁵ “Artículo 23.- Las etapas son: 1. Evaluación de conocimientos. 2. Evaluación curricular. 3. Estudio, análisis y resolución de un caso. 4. Entrevista personal.” (Congreso de la República, 2021)

para poder evaluar cada una de las etapas de la selección y a su vez se consolide de forma eficaz la selección entre los candidatos. Ahora ahondaremos en cada una de las etapas del proceso de selección de tal forma que se puedan dar las revisiones y propuestas que se consideran necesarias: Consideraciones sostenidas en las etapas de selección de personal del “Reglamento de Concursos para la Selección y Nombramiento de Jueces y Fiscales - Acceso Abierto”.

4.1 Evaluación de Conocimientos

El artículo 27⁶, en el cual se redacta en que consiste esta primera evaluación, se considera elaborar una guía de perfiles profesionales para la selección de evaluadores de la comisión de evaluación (JNJ, academia de la magistratura, así como de universidades licenciadas e instituciones internacionales). Además, según artículo 28⁷ se deben establecer medios de verificación del proceso de elaboración de la evaluación de conocimiento de tal forma que se tenga total imparcialidad en cuanto al puntaje de esta prueba. A su vez se aclara que no se debe trasladar las responsabilidades de la JNJ a terceros pues esto puede llegar a generar fallos en cuanto a la fiabilidad del sistema de selección.

4.2 Evaluación Curricular

Aquí se precisan los artículos 32 y 33⁸ los cuales nos permiten aclarar que la guía complementaria es aplicable de acuerdo a lo expuesto por el reglamento, de forma similar se considera necesario precisar que las tablas anexas al reglamento no son guías, son listas de cotejo.

4.3 Estudio, Análisis y Resolución de un Caso

En este apartado se considera el artículo 38⁹ y se tiene por consideración el elaborar una guía instructiva con esquemas y rubricas para la evaluación de cada caso por especialidad, para lo cual el postulante utilizará la norma jurídica aplicable estructurada para cada caso específico, la cual deberá contener los criterios académicos y científicos de tal forma que la selección se vuelva más especializada, permitiendo una evaluación más precisa a cada uno de los candidatos.

⁶ “Artículo 27.- La evaluación de conocimientos se diferencia según la institución, el nivel y la especialidad o subespecialidad de la plaza. En las bases de cada convocatoria se precisará el porcentaje de preguntas de materia básicas y de aquellas específicas a la especialidad a la que se postula.” (Congreso de la República, 2021)

⁷ “Artículo 28.- La elaboración y gestión de la evaluación de conocimientos está a cargo del Pleno de la Junta, pudiendo delegar en la Comisión atribuciones al respecto, quienes pueden solicitar el apoyo técnico de la Academia de la Magistratura, así como de Universidades licenciadas e instituciones internacionales.” (Congreso de la República, 2021)

⁸ “Artículo 32.- La evaluación curricular tiene por finalidad calificar la formación académica, antecedentes personales y trayectoria profesional, así como la experiencia en investigación jurídica de el/la postulante. Artículo 33.- Los(las) postulantes aptos(as) para la etapa de evaluación curricular, deben presentar su currículum vitae con carácter de declaración jurada y documentación sustentatoria, a través de la extranet de la JNJ, en el plazo establecido en las bases del concurso.” (Congreso de la República, 2021)

⁹ “Artículo 38.- Consiste en el análisis y resolución de un caso judicial o fiscal, de acuerdo al nivel y especialidad de la plaza de postulación, el que está constituido por las principales piezas del proceso.” (Congreso de la República, 2021)

4.4 *Entrevista Personal*

En este apartado nos centramos en el artículo 42¹⁰ y se tiene como propuesta el elaborar una guía balotario de preguntas de evaluación de criterios en una escala cualitativa y cuantitativa. A partir de esta propuesta es que también puede entregarse un balotario de temas generales de las preguntas propuestas de tal forma que los candidatos puedan centrarse en los temas relacionados con su área de desempeño. Parte de esta guía puede ser elaborada por el equipo de la comisión de evaluación de conocimientos, se tomará en cuenta el temario propuesto en el Artículo 27 y los propuestos en el Artículo 42.

4.5 *Evaluación Psicológica*

Se revisa primero el artículo 43¹¹ en el que se redacta que “Estas pruebas no otorgan puntaje y son tomadas en cuenta para la entrevista personal” (Congreso de la República, 2021) aun cuando parte del desarrollo y desempeño laboral recae en el nivel de desarrollo psicológico y social que tenga el o la postulante, y el cual debe de ser puntuado y cotejado. Muchos de estos candidatos y candidatas podrían ser propensos a sufrir problemas de estrés lo que conllevaría a un desempeño laboral ineficaz observado por Meléndez (2019) en su investigación del desempeño laboral y su relación con los altos niveles de estrés.

A partir de lo anterior se toman en consideración los artículos 44, 45 y 46¹² en los que se hace mención de las pruebas de evaluación psicológicas siendo estas respectivamente: prueba psicológica y psicométrica, prueba patrimonial, prueba socioeconómica. Se debe considerar que el comité no dispone del perfil profesional para la realización de esta evaluación, en ese sentido se deberá contar con una empresa y profesionales especializados en este rubro. La Junta determina la aplicación de pruebas de confianza para generar una mejor objetividad de la idoneidad del postulante, por lo que deben de ser consideradas con un puntaje para la etapa de la entrevista personal. Las pruebas deben de tener un determinado puntaje para ser un factor determinante, puesto que a largo plazo estas pruebas que consideran que no otorgan puntaje son las que pueden determinar si el seleccionado podrá rendir de manera adecuada en sus labores.

¹⁰ “Artículo 42.- La entrevista personal está orientada a una evaluación por competencias y tiene por finalidad analizar y explorar las características personales del postulante, su trayectoria académica y profesional y sus perspectivas y conocimiento de la realidad nacional, para determinar su vocación, sentido de compromiso e idoneidad para el desempeño del cargo al que postula, sobre la base de las pruebas de confianza y de acuerdo con el perfil establecido.” (Congreso de la República, 2021)

¹¹ “Artículo 43.- Las pruebas de confianza son medios que permiten evaluar o verificar si el/la postulante se encuentra dentro del marco actitudinal, conductual y de comportamiento que exige el perfil del puesto. La Junta determina la aplicación de pruebas de confianza, para generar una mejor objetividad y certidumbre de la idoneidad del postulante. Estas pruebas son de carácter obligatorio. Es excluido(a) el/la postulante que no rinde alguna de ellas. Estas pruebas no otorgan puntaje y son tomadas en cuenta para la entrevista personal. Los resultados son inimpugnables y son conocidos solamente por los/las miembros de la Junta y por el/la postulante La Junta determina la oportunidad de su aplicación.” (Congreso de la República, 2021)

¹² “Artículo 44.- La prueba psicológica y psicométrica tiene como objeto evaluar las competencias de acuerdo con el perfil del cargo al cual se postula y las condiciones psicológicas requeridas para el ejercicio de la función... Artículo 45.- La prueba patrimonial está destinada a verificar la situación patrimonial y la veracidad de la información consignada por el/la postulante en la declaración jurada de ingresos y de bienes y rentas. Artículo 46.- La 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.”

5. Conclusiones

- Una guía de evaluación es un instrumento que permite establecer criterios de evaluación y selección que se siguen a la hora de calificar o de añadir comentarios a la puntuación de un determinado candidato.
- Es necesario establecer el perfil profesional del evaluador responsable del procedimiento de selección que se requiera en cada una de las etapas.
- Se debe de considerar la validez del resultado de las pruebas de confianza para la calificación que adoptara el pleno de la JNJ en el proceso de evaluación, puesto que estas pueden medir los factores determinantes del desempeño del personal seleccionado.
- Se debe incluir en la norma que regula el procedimiento de selección de magistrados la aplicación de guías que orienten y mejoren el proceso de evaluación para el postulante y el evaluador.
- Considerar las guías complementarias en el proceso de selección como técnicas e instrumentos de recolección de datos que pueden ser cuantitativos y cualitativos dando mayor flexibilidad durante la recolección de datos.
- Las guías nos permitirán evitar los cuestionamientos al proceso de selección por parte del postulante y del evaluador de tal forma que no se afecte la autonomía de la JNJ, mejorando los procesos de selección para contar con personal idóneo.

REFERENCIAS

- Aelo, O. H. (2020). Los que seleccionan (y los seleccionados). Una aproximación a los diputados nacionales peronistas por la provincia de Buenos Aires entre 1946 y 1955. *Quinto Sol*, 24(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=23163294004>
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión Del Talento Humano*. México: McGrawhill.
- Congreso de la República. (4 de Febrero de 2021). *Resolución N° 047-2021-JNJ: Reglamento de concursos para la selección y nombramiento de jueces y fiscales*. Diario oficial El Peruano. Obtenido de <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2021/02/04/1924863-1/1924863-1.htm>
- Flores, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 3(5), 79-102. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553057362005>
- Franco, S., & Oquendo, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa ice man service s.a.s. [*Tesis de grado*]. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/19854>
- Hernández, A. I. (2019). Propuesta para la selección de personal con base en el modelo de gestión por competencias para la empresa Mundo Digital Bca. [*Tesis de grado*]. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/12988>
- Ley N° 30916. (2019, 18 de febrero). *Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia*. Diario Oficial El Peruano.
- Meléndez Tamayo, M. d. (2019). Evaluación de desempeño y su incidencia en el estrés laboral: propuesta de solución psicológica en una empresa de distribución de consumo masivo. [*Tesis de grado*]. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2824/>
- MINEDU. (2020). *GUÍA DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN PARA EVALUADORES EXTERNOS*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1395978/Gu%C3%ADa%20de%20T%C3%A9cnicas%20e%20Instrumentos%20de%20recojo%20de%20informaci%C3%B3n%20para%20Evaluadores%20Externos.pdf.pdf>
- Quisbert, Z. (2016). Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa CEI S.R.L. [*Tesis de grado*]. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/7725>
- Solís, D. (2015). Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa Repremarva de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. [*Tesis de grado*]. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13911>

- Vilcaguano Taïpe, D. G. (2011). Diseño de un modelo de gestión de talento humano para la florícola “Decoflor” s.a. de la provincia de Cotopaxi. [*Tesis de grado*]. Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1264>
- Zayas, P. M. (2010). *Los fundamentos teóricos metodológicos de la selección de personal*. Holguín: Universidad de Holguín.