

LA CORTE SUPREMA COMO AGENTE CENTRAL DE LA REFORMA JUDICIAL PERUANA

*Patricia Casana de Burga**

Cada vez es más acuciante contar con un Poder Judicial eficiente, para lo cual no basta con llevar a cabo una reforma entendida como un proceso de cambio formal a cargo de juristas y centrada en el marco normativo. En el presente artículo se sostiene que sin jueces competentes el mejoramiento del sistema de justicia es inviable y se destaca que los más competentes no son, necesariamente, quienes más méritos académicos exhiben. Sin dejar de reconocer el valor del conocimiento, se propone centrarse en las competencias, que incluyen también las habilidades y las actitudes, proponiendo como competencias claves de los jueces la independencia, la integridad, el juicio, el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo. En particular, se destaca que los vocales supremos deben poseer la habilidad del liderazgo en máxima intensidad, erigiéndose en líderes transformacionales de excepción que conduzcan con energía y autoridad moral el proceso de reforma judicial.

1 Introducción

El sistema jurídico cumple funciones económicas precisas; por ejemplo, define los derechos de propiedad y su transferencia. Para

Revista de Economía y Derecho, vol. 6, nro. 22 (otoño de 2009). Copyright © Sociedad de Economía y Derecho UPC. Todos los derechos reservados.

* Bachiller en Derecho y Ciencia Política, y abogada por Universidad de Lima. Magíster en Derecho de Empresa por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Doctoranda en Derecho y Ciencia Política en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

que el sistema jurídico funcione, se requiere un sistema judicial eficaz y eficiente. Un sistema judicial ineficaz e ineficiente resta valor a los derechos consagrados por el sistema jurídico, afectando con ello el desempeño del sistema económico, lo cual –a su vez– dificulta o imposibilita el desarrollo sustentable.

En ese contexto, no está en discusión que el Poder Judicial debe cambiar, sea como fuere que se denomine dicho cambio: reforma, reorganización o refundación. Para ello, se requieren jueces que destaquen no solo por sus conocimientos jurídicos sino por sus conocimientos transversales y competencias, como capacidad para tomar decisiones, identificar, plantear y resolver problemas, trabajar en equipo, motivar y conducir hacia metas comunes, formular y gestionar proyectos, asumir un compromiso ético, entre otras.

Conforme a una tendencia general, los académicos y comentaristas han enfocado el problema de la reforma judicial a partir del análisis del marco normativo, sobre cuya base han esbozado diversas teorías para explicar los fracasos del sistema de justicia y proponer soluciones. Por otra parte, los mecanismos de selección de jueces se han centrado esencialmente en examinar los conocimientos de Derecho de los postulantes, aunque ni la pericia técnica ni los estudios académicos son los únicos ni los más importantes factores que inciden en el éxito de un profesional. Las credenciales avanzadas, los títulos y los diplomas son deseables, pero no aseguran un magistrado con desempeño superior.

Aunque se aceptara como válido que quienes actualmente acceden a la judicatura y permanecen en ella cuentan con suficiente preparación académica, la evidencia apunta a que los magistrados peruanos requieren apoyo para desarrollar las competencias necesarias para conseguir que se haga aquello que debe hacerse.

Es necesario trabajar en la identificación de los mejores jueces, ahora dispersos, a fin de potenciar su impacto en la organización. Los buenos jueces –aquellos que han desarrollado balanceadamente su capital intelectual, emocional y relacional– pasan inadvertidos y no están “inventariados” como un activo inmaterial valioso para el Poder Judicial, entidad que sigue enfocada en la escasez de recursos materiales, requiere un rediseño de su estructura organizacional y acomete la reforma como si se tratara de una reorganización administrativa. Paralelamente, es preciso implementar un proceso de reclutamiento y selección para atraer e incorporar a los mejores abogados a la judicatura, así como mejorar la calidad de la enseñanza legal en el Perú.

2 Las competencias

A inicios de 1970 el psicólogo conductista y consultor estadounidense David C. McClelland (1917-1998) introdujo la noción de competencia como un referente indispensable en cualquier iniciativa de mejoramiento organizacional¹. McClelland propuso que la evaluación de las competencias predice el nivel de desempeño de un modo más confiable que las pruebas tradicionales, enfocadas esencialmente en conocimientos.

Según Spencer y Spencer (1993), una competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una *performance* superior en un trabajo o situación². Tejada y Navío (2005) señalan que el concepto de competencias supone:

“[...] todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de *saber hacer* y *saber estar* para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen *capaz de* actuar con eficiencia en situaciones profesionales”³.

Las capacidades conducen a las competencias, pero ser capaz no es lo mismo que ser competente. La capacidad se adquiere; las competencias se desarrollan. Las capacidades son estáticas y se confinan dentro de sus propios límites; las competencias, por el contrario, son complejas, dinámicas e incitan a nuevos desafíos. Las capacidades suponen un único saber y se agotan en su propia aplicación. No así las competencias, que se definen en la acción, metamorfoseándose y adaptándose a circunstancias siempre cambiantes.

Las competencias nacen de un dominio integral de conocimientos, habilidades y actitudes encaminadas hacia un afán de eficiencia y, en último término, enlazan con una visión perfectamente delimitada e interiorizada. Quien es competente domina y desarrolla (no solo posee y aplica) el conocimiento, conjuntamente con sus destrezas intelectuales, psicomotoras y afectivas para llevar a cabo su desempeño conforme a objetivos trazados de antemano.

Las competencias exigen ser desarrolladas a lo largo de toda la vida. Por ello, las personas competitivas (quienes actúan independientemente, tienen capacidad de decisión y sienten que pueden hacer reales sus potencialidades innatas) invierten sus recursos mate-

riales, intelectuales y sociales en planes de desarrollo –y no solo de capacitación– de sus competencias claves y de sus competencias de empleabilidad.

Las competencias claves para la vida son aquellas que todo estudiante cercano a terminar su educación obligatoria debería haber adquirido para participar productivamente en la sociedad. Estas, según la Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD)⁴, comprenden: a) usar instrumentos interactivamente (usar símbolos, textos, conocimientos, información y tecnología interactivamente), interactuar en grupos heterogéneos (trabajar en equipo, colaborar, relacionarse bien con otros, gestionar y resolver conflictos) y c) actuar autónomamente (comprender el contexto, defender y afirmar derechos e intereses, elaborar y conducir planes de vida y proyectos personales).

Las competencias individuales o personales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de que dispone una persona para cumplir exitosamente una tarea o función. Las competencias organizacionales constituyen agregados de competencias que posee un grupo de individuos y que les permite un desempeño superior⁵. Se caracterizan por ser colectivas, institucionalizadas, inimitables y duraderas⁶.

Entre las competencias organizacionales y las competencias personales debe existir congruencia. Por ejemplo, se ha establecido reiteradamente que un atributo esencial del Poder Judicial debe ser su independencia. En otras palabras: la independencia debe ser una *core competence* del Poder Judicial. Como Alexander Hamilton señalara, en 1788, en el número 78 de *The Federalist*: no hay libertad, si el poder de la justicia no está separado de los poderes Legislativo y Ejecutivo. Congruentemente, una competencia individual de los jueces debe ser la independencia⁷.

3 El Poder Judicial

Las instituciones y el capital social son variables importantes cuando se busca el desarrollo con equidad⁸. El Poder Judicial es una institución que como agente social tiene un rol crítico en la formación y consolidación del capital social peruano, pues su actuación incide en el nivel de confianza y el favorecimiento –o empeoramiento– de la solución de

conflictos. Un país sin entidades públicas eficientes tiene capacidad institucional y capital social pobres, lo que limita su desarrollo.

El Poder Judicial produce un bien público, para lo cual el proceso político –que sustituye al mercado– le asigna recursos. Debe proveer el bien público justicia sin excluir a la demanda no solvente, en un país con una población total de 28.220.764 habitantes, de los cuales al año 2007 el 39,3% es pobre⁹.

¿Es el proceso de creación de valor del Poder Judicial diferente al proceso de creación de valor en una entidad privada? Independientemente de la respuesta, lo cierto es que es difícil medir el valor que genera. Por lo pronto, la relación costo-beneficio no se puede analizar desde la óptica privada, que compara los costos y beneficios directos valorados a precios de mercado, sino desde la perspectiva social que toma en cuenta, además, los costos y beneficios indirectos a precios de eficiencia. En otras palabras, interesa la rentabilidad social que no es otra cosa que el impacto de la inversión en justicia sobre el bienestar de la sociedad.

“[...] un Estado existe para defender y concretar fines colectivos cuyos contenidos trascienden el aspecto económico, un aspecto crucial en las entidades privadas, donde el lucro es el fin último de la entidad, pero que en el sector público es solo un fin instrumental para concretar fines colectivos [...] la eficiencia en el sector público va mucho más allá de la limitada definición válida para el mundo de los privados ya que cuando estamos fuera de él implica asumir costos que para ellos pueden parecer, y de hecho lo son, ineficientes pues no generan mayor riqueza pero sí mayor bienestar general, el rédito más valioso para el sector público”¹⁰.

Al proveer el servicio de justicia a quienes se lo solicitan, el Poder Judicial no solo crea valor para tales usuarios o clientes¹¹. Quienes no califican como usuarios también pueden percibir un valor indirecto creado de otra forma. Por ejemplo, afianzando el sistema jurídico, incrementando el nivel de confianza, afirmando la no discriminación, entre otros. El buen desempeño del Poder Judicial es un requisito para la competitividad del Perú¹². En ese sentido, todos nos beneficiamos o perjudicamos por la actuación del Poder Judicial, aunque no seamos sus clientes.

Un elemento importante al evaluar la creación de valor por parte del Poder Judicial es distinguir sus productos (*outputs*) y sus resultados (*outcomes*)¹³. No importa solo, por ejemplo, que entregue sentencias,

sino que es esencial medir qué impacto tiene su acción de sentenciar en relación con el cumplimiento de los objetivos que debe satisfacer e, inclusive, evaluar qué efectos no deseados tiene su acción. Podría ser que todos los despachos judiciales tuvieran carga cero, con lo cual se satisface teóricamente el objetivo de proveer justicia y, sin embargo, podría suceder a la vez que la mala calidad de las decisiones judiciales haya ocasionado como *outcome* el descrédito total del sistema, el aumento de la desconfianza y, con ello, el de los costos de transacción, entre otras externalidades negativas, generando que el Poder Judicial no cuente con el “activo de mercado” confianza y respetabilidad.

En el Perú, al igual que en el resto de América Latina, la judicatura se organiza en torno a un modelo rígido y jerarquizado heredado de la Colonia, el cual no ha evolucionado durante la República al ritmo de los tiempos, dominados hoy por la globalización, fenómeno que ha hecho imperativo el rediseño de modelos y estructuras en todo el mundo. Según anota Sergio Salas Villalobos (2007):

“El excesivo formalismo de sus diseños jerárquicos asimilados a una estructura cortesana, determinaban la preeminencia de un modelo invariable en el tiempo. Esta rigidez estructural, sumada a su diseño jerárquico implicaban un modelo único tomado en base quizá a las exigencias procesales. El proceso se divide en instancias o etapas de revisión. Por tanto, era necesario diseñar organizativamente a esas instancias procesales que a su vez impliquen la determinación de los rangos. De esta manera, se diseñan igualmente los órganos de gobierno, es decir, de manera jerarquizada”¹⁴.

El Poder Judicial es una organización compleja que debe modernizarse, para lo cual es imprescindible reformular su diseño organizacional. En esa línea, es necesario incluir en el perfil de los jueces las competencias necesarias para conducir a la institución, conformada por 19.515 personas¹⁵ hacia un nuevo modelo de organización que le permita cumplir con eficiencia y eficacia su misión.

4 La reforma judicial

El crecimiento del papel del Estado en América Latina es una realidad. El aparato público no se reduce, crece y en medio de los problemas sociales se clama por la presencia del Estado y se critica su ausencia. Hoy más que nunca hay que coexistir con el Estado. Los ciudadanos

presionan porque ven en una mayor intervención estatal la solución frente a las grandes desigualdades.

El Estado no solo crece sino que interviene cada vez en más áreas y actúa de formas diversas. Responde a la crisis de seguridad y confianza con un nuevo rol, además de los tradicionales de seguridad, coerción y regulación. Cada vez menos se trata de “el Estado” *versus* “el mercado” y cada vez más de “el Estado-mercado”¹⁶. Esto hace aún más compleja la gestión en el sector público, pues se incrementan las variables. Por ello, se requiere aumentar su capacidad de gestión, siendo esta capacidad un recurso estratégico para que pueda cumplir con sus objetivos.

Existe una ola de interés en la reforma judicial, pues los ciudadanos son cada vez más conscientes de la gran relevancia que tiene un sistema de justicia eficiente y eficaz para la estabilidad, la gobernabilidad y el desarrollo sostenido de la economía nacional y –por ende– en el bienestar de la sociedad. Asimismo, son más conscientes de su contribución al presupuesto público, por lo que han interiorizado su derecho a reclamar calidad y eficiencia al sistema de administración de justicia. En ese contexto, de ciudadanos más iconoclastas, ya no se puede eludir que “La Administración es un servicio. La Administración debe responder a los derechos, deseos y necesidades del público [...]”¹⁷. La crisis del Poder Judicial puede constituir una oportunidad para transformarlo o para “profundizarla con reformas que si se movían a tientas, tenían clara la ganancia política”¹⁸.

En general, la reforma judicial se percibe como un proceso de cambio formal a cargo de juristas y de administradores y no como un proceso de cambio integral, que incluye un cambio cultural profundo, juegos de intereses, correlaciones de poder y otros aspectos de diversa índole que demandan equipos interdisciplinarios capaces de apreciar todas las dimensiones de la reforma.

Un aspecto crucial en el proceso de reforma judicial es el rol estratégico del factor humano, el cual en las entidades públicas parece ser considerado aún un insumo o recurso al que básicamente hay que reclutar, hacerle seguimiento, controlar y sancionar.

“La jefa de la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA), Elcira Vásquez, informó que ha presentado ante la presidencia del Poder Judicial un proyecto de ley que busca otorgar el beneficio de la colaboración eficaz a quienes denuncien a jueces que realicen actos de corrupción o tengan inconducta funcional.

[...] se plantea incorporar medios de investigación especial como la figura del agente encubierto y la vigilancia a través del uso de videos”¹⁹.

En cuanto a la participación ciudadana, ya se ha puesto sobre el tapete el rol protagónico de los ciudadanos en la reforma judicial.

“A la luz de la historia, es necesaria y deseable una visión más moderada y democrática de los fines públicos y de las limitaciones del sistema de justicia. Esa visión surge de darse cuenta de que los ciudadanos tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el sistema. Los ciudadanos son coproductores de justicia. La capacidad de los operadores de la justicia para hacer su trabajo depende de la cooperación y el apoyo de los ciudadanos que están formalmente *fuera* del sistema [...]. Los ciudadanos que esperan que los jueces, la Policía u otros funcionarios de la justicia resuelvan el problema del crimen en la sociedad no son realistas”²⁰.

Si el cambio en el sector público es difícil, lo es más en un sector tan tradicional como el judicial, con una estructura burocrática compleja que incita al conservadurismo y a adherirse a las reglas, dejando de lado la innovación y la reforma, aceptando por la seguridad del statu quo coexistir con sus deficiencias y debilidades, más soportables que pensar siquiera en el aterrador cambio, con toda su incertidumbre. Esta situación es apoyada por la fragmentación del poder. Hay muchos niveles de control y también muchas parcelas de interés.

Lo cierto es que en el Perú la Reforma Judicial ha avanzado muy poco en su búsqueda por la construcción de un nuevo modelo de justicia que garantice la vigencia de los derechos fundamentales, atienda a las demandas de justicia en función de la mejora del servicio al usuario y refuerce la seguridad jurídica que permita la sana convivencia social y promueva el desarrollo económico²¹.

“[...] es interesante lo que Raúl Ferrero anota (21/7/2007). Los peruanos siguen esperando con justificado derecho que los vientos de reforma del Poder Judicial se concreten [...]”²².

No es suficiente, entonces, enfocar los cambios en el nivel administrativo formal y buscar darles una expresión jurídica. Es decir, no basta modificar leyes o reglamentos. Es verdad que el Poder Judicial requiere un nuevo organigrama, fruto de una evaluación de sus funciones, así como la descripción detallada de los puestos para que tales funciones se ejecuten, en un marco de normas y procedimientos para ejercitar las tareas. Necesita también mejor infraestructura, más tec-

nología y más recursos económicos. Sin embargo, interesa también, e incluso más, una variable hasta ahora tratada como marginal en los procesos de reforma. Importan los jueces y los servidores judiciales, quienes con sus competencias e incompetencias son un factor crítico, clave, esencial o como se le denomine, en el proceso de cambio.

5 El juez competente

5.1 Preliminares

Para el éxito de una organización no bastan sus activos materiales, por cuantiosos o sofisticados que estos sean. Es fundamental su activo intangible o inmaterial²³, conformado por su capital humano en sus tres vertientes: capital intelectual, capital emocional y capital relacional. En el contexto de los activos inmateriales, es fácil comprender que el ser humano –con sus conocimientos, habilidades y actitudes; es decir, con sus competencias– es vital para toda organización.

“Permítanme soñar y apostar por un Poder Judicial del futuro [...]. Un Poder Judicial centrado en el pleno desarrollo del potencial humano como sustento del pleno desarrollo de la organización; en el que magistrados y servidores sean el factor clave de éxito [...]”²⁴.

Los activos intangibles juegan un rol cada vez más importante en los procesos de creación de valor, tanto en el sector privado como en el sector público. Es verdad que son invisibles, están “escondidos”, existen múltiples definiciones de lo que son y no aparecen en los estados financieros tradicionales de las empresas, pero lo importante es que hay consenso respecto a que la fuente de valor y riqueza no es más la producción de bienes materiales sino la creación y manipulación de activos intangibles²⁵.

En contraste con el interés del sector privado en los activos intangibles, el sector público parece no concederles similar relevancia, a pesar de que la administración pública produce básicamente servicios, es decir, intangibles por esencia y sus objetivos son, en general, “más intangibles” que los del sector privado. ¿Por qué el sector público no adopta rápidamente las mejores prácticas en gestión? ¿Por qué, por ejemplo, no cuenta con un modelo de capital intelectual?²⁶ Los recursos materiales han sido, son y siguen siendo el foco de la atención de los funcionarios públicos, seguramente por su escasez. Esto es com-

previsible pero no justifica el desinterés por o, en todo caso, la escasa o nula información respecto a los activos inmateriales.

¿No tenemos derecho los ciudadanos –como lo tienen los *stakeholders* externos de las empresas– a que las instituciones públicas nos revelen voluntariamente cuáles son sus intangibles, cuál es el valor de ellos o qué medidas están tomando para incrementarlo? ¿Cómo podremos predecir si la reforma judicial será posible o no si no se hace una auditoría de sus intangibles?²⁷. Esto implica que frente a tantos diagnósticos acerca de “la problemática del Poder Judicial”, dedicados a listar los errores y las ineficiencias, se hace necesario mirar también lo bueno, lo superior: ¿Por qué no empezar a mirar a los buenos jueces y a rescatarlos para la reforma?

“El presidente de la Corte Suprema de Justicia, Francisco Távara, anunciará hoy el Premio a la Excelencia Judicial (dirigido a los magistrados que actúan con ética), la campaña de valores en favor de la honestidad, respeto y verdad [...]”²⁸.

5.2 El acceso a la judicatura

No todos los mejores abogados deben ser jueces, pero todos los jueces deben ser los mejores abogados. Como ya quedó claro, los mejores abogados no son necesariamente quienes más conocimientos jurídicos poseen. No está en duda la importancia de los conocimientos, las destrezas y el *expertise* que conforman el capital intelectual, componente a su vez del capital humano. Pero tampoco que este último está compuesto también por el capital emocional, que incluye el coraje y la *resiliencia*²⁹ y el capital social, que incide en la estructura y en la calidad de las relaciones de trabajo.

Es verdad que existe inquietud en las organizaciones por gestionar bien el saber, de cuya importancia ya estábamos convencidos. Sin embargo, parece que aún son pocas las organizaciones, en particular del sector público, que se enfocan en elementos como la empatía, la intuición, la *serendipidad*³⁰, la integridad, el autoconocimiento, la percepción de la realidad, el espíritu de comunidad, la autotelia, el optimismo, la autoconfianza, la autocrítica, la flexibilidad o el dominio personal.

Es tan lógico que parece innecesario fundamentar por qué para tener mejores jueces hay que tener mejores abogados. Como se ha puesto en evidencia, la educación en el Perú, en general, está en crisis y la educación legal no escapa a ella³¹.

“[...] los abogados mismos han contribuido de manera sistemática a deteriorar la imagen de la justicia, como cobertura de su práctica profesional pobre. Cuando se debate públicamente sobre el estado de la justicia y sus causas, los participantes son principalmente abogados, venidos a evaluadores. Responsabilizando al sistema o a sus funcionarios, los abogados litigantes se han descargado de la responsabilidad que en verdad tienen con relación al desempeño de la justicia”³².

Por si fuera poco, salvo excepciones, los mejores abogados que se forman en las pocas facultades de Derecho con cierto nivel académico no se encaminan hacia el Poder Judicial. Los jóvenes que aspiran a obtener buenas remuneraciones y óptimas condiciones de trabajo, consideran que no las encontrarán en el sector público y, particularmente, en el Poder Judicial.

“[...] poseen conocimientos jurídicos débiles o insuficientes; para procurar sus ingresos, atienden muchos casos y prestan poca atención profesional a cada uno de ellos; [...] están más atentos a complicar o frustrar el proceso, según el interés que defiendan, que a llevarlo adelante [...] en suma, este sector profesional practica un ejercicio degradado de la profesión, que colinda con diversas formas de corrupción. Según algunos entrevistados, de este sector mayoritario en la profesión se está reclutando, salvo excepciones, a quienes ingresan actualmente como magistrados al Poder Judicial y al Ministerio Público, como canal de ascenso”³³.

Los mejores abogados comprenden el nuevo perfil del empleo y saben que el empleo formal y tradicional ha cedido el paso a nuevas relaciones de trabajo. No se aferran a la idea de conseguir un puesto para depender de él eternamente sino que fundan su éxito en aumentar su valor incrementando su capital humano y ofrecen conocimientos, habilidades y actitudes de las cuales se han hecho cargo; es decir, que han ido formando y desarrollando por iniciativa y cuenta propia para ponerla al servicio de quien mayores beneficios le reporte a cambio. Para atraerlos hacia la magistratura, es necesario valorarlos y ofrecerles un entorno favorable al desarrollo pleno de sus competencias.

“La relación entre los empleados y los empleadores está atravesando cambios fundamentales. El empleado es cada vez menos un recurso maleable para la empresa y cada vez más un inversor móvil de su propio capital humano”³⁴.

Ahora bien, se espera que la institución pública –para el caso el Poder Judicial– logre captar a “los mejores” en el área de su desem-

peño; sin embargo, tiene un factor limitante constituido por las normas especiales de contratación que suelen definir el ingreso al sector público. Por si fuera poco, sus procesos de reclutamiento y selección de personas suelen ser obsoletos y, cuando cambian, lo hacen con lentitud. Como señalaba Frederic V. Malek, antiguo asistente personal de la Presidencia de la República de Estados Unidos, resulta inconcebible que una gran empresa coloque a una persona desprovista de experiencia administrativa al frente de, digamos, unas 5.000 personas³⁵. Este hecho, en cambio, no es infrecuente en el Estado.

5.3 El perfil del juez

La Constitución Política del Perú de 1993 establece en el artículo 143 que el Poder Judicial “está integrado por órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la Nación, y por órganos que ejercen su gobierno y administración”³⁶. Sobre esa base, el juez peruano tiene previstas dos labores: administrar justicia (para lo cual atiende su despacho judicial); y, en ciertas posiciones, gobernar y administrar el Poder Judicial. Realiza una labor de Derecho Público y presta un servicio a la sociedad atendiendo a los intereses y derechos que los ciudadanos quieren hacer valer a través de un proceso. El juez, conjuntamente con sus auxiliares –secretarios de sala, relatores, secretarios de juzgado, oficiales auxiliares de justicia y órganos de auxilio judicial–, brinda servicios de justicia dentro y fuera del despacho judicial. El juez dirige a personas y administra recursos para obtener metas específicas que lo ayuden a impartir justicia eficientemente. Como parte de su labor, atiende a los justiciables y se relaciona con diversas personas vinculadas o no a los procesos judiciales a su cargo.

La Ley 29277, Ley de la Carrera Judicial, establece en su artículo 2 que el perfil del juez está constituido por el conjunto de capacidades y cualidades personales que permiten asegurar que, en el ejercicio de sus funciones, los jueces responderán de manera idónea a las demandas de justicia. En tal sentido, reseña las principales características del juez:

- Formación jurídica sólida.
- Capacidad para interpretar y razonar jurídicamente a partir de casos concretos.
- Aptitud para identificar los conflictos sociales bajo juzgamiento.
- Conocimiento de la organización y manejo del despacho judicial.

- Independencia y autonomía en el ejercicio de la función y defensa del Estado de Derecho.
- Conocimiento de la realidad nacional y prácticas culturales del lugar donde desempeña su función.
- Propensión al perfeccionamiento del sistema de justicia.
- Trayectoria personal éticamente irreprochable.

Como se aprecia, la ley ha establecido ya una serie de competencias genéricas que deben formar parte del perfil del juez. Las competencias específicas, es decir, las que se vinculan directamente con el nivel y la especialidad no han sido reseñadas en esta ley.

En general, todos los jueces –sea un juez de Paz en el ámbito de su propio despacho judicial o un juez supremo a la cabeza de la organización– deben tener competencias directivas y gerenciales, aunque no integren un órgano de gobierno y administración. Como se ha reseñado, la labor de un juez no se circunscribe a dictar resoluciones judiciales dentro de un proceso sino que cualquiera que sea el nivel en el que se ubique debe ejercer, cuando menos, funciones administrativas generales, entre ellas las básicas, como planificar, organizar, dirigir y controlar.

Los jueces tienen tareas y actividades vinculadas con la dirección del Poder Judicial en su conjunto o de una unidad de este (el despacho judicial). Para llevarlas a cabo exitosamente deben comunicarse de forma efectiva, promover la retroalimentación, advertir los sentimientos de los demás, informando permanentemente acerca de temas relevantes, hacer presentaciones públicas, entre otros. También requieren recopilar información, analizarla, tomar decisiones, elaborar planes, determinar qué recursos necesita y cómo pueden obtenerlos, administrar su tiempo, comprender estados financieros, crear lineamientos presupuestales y/o trabajar dentro de los establecidos, diseñar equipos, facilitar la creación de un ambiente satisfactorio para todos, elogiar, motivar y recompensar a su equipo, comprender e interiorizar la misión y la visión de la organización, así como saber anticipar y reconocer los cambios, conocer y comprender diversas culturas, manejar eficientemente su propia vida, guiarse por normas claras que le brinden un sentido de integridad y orienten su conducta ética, tener metas y ser responsables.

En particular, en lo atinente a la reforma judicial, un proceso de cambio organizacional profundo y serio demanda una auténtica reconversión de actitudes. Supone un cambio cultural y, en conse-

cuencia, es una tarea de gran magnitud, complejidad y dificultad. Ese proceso requiere líderes, visionarios, estrategas y magníficos comunicadores que inspiren a todos y que los involucren en el proceso. Tales líderes son requeridos en toda la organización y deben ejercitar distintos tipos de liderazgo, pero son especialmente necesarios en la cumbre de la organización. Para el caso, en la Corte Suprema de Justicia de la República.

Sostenemos que el perfil del juez que actualmente requiere el Poder Judicial debe incluir, además de independencia, integridad y juicio (competencias cuya valoración es de carácter universal), las siguientes competencias: motivación, liderazgo³⁷ y trabajo en equipo. Las competencias señaladas son particularmente importantes en un proceso de cambio, el cual no prosperará si antes no se quiere cambiar (motivar), sin alguien que guíe el cambio (liderar) y sin que todos participen (trabajar en equipo).

6 Liderazgo judicial

Herbert Kaufman (1994) sostiene que las organizaciones no cambian porque mantener la estabilidad puede brindarles beneficios, por una deliberada oposición al cambio, por incapacidad para cambiar, por obstáculos sistémicos, por restricciones legales como leyes y regulaciones y/o por restricciones no oficiales y no planeadas como la costumbre³⁸. Por su parte, Lawrence B. Mohr (1969) afirma –en un estudio relacionado con la innovación en el sector público– que la innovación es función de una interacción entre la motivación para innovar, la fuerza de los obstáculos contra la innovación³⁹ y la disponibilidad de recursos para superar tales obstáculos⁴⁰. Estos factores deben ser analizados al tratar acerca del Poder Judicial y su disposición y capacidad para el cambio. Por lo pronto, consideramos el liderazgo –individual y organizacional– como un recurso imprescindible para superar los obstáculos en un proceso de cambio.

El liderazgo es una competencia directiva que deben poseer todos los jueces de la República, desde el juez de Paz hasta el vocal supremo. Ya se sabe que los líderes no son tales en virtud de su cargo –no, cuando menos, en el sentido de un liderazgo real y no meramente formal–, pero, por alguna razón u otra, suele caerse en la tentación de ensalzar a quienes están en la cumbre de una organización, considerándolos los

únicos líderes, con lo cual implícitamente se menosprecia el valor del liderazgo ejercitado desde la base.

“Lección 9.- Los organigramas y los títulos pomposos no valen nada. Los organigramas son fotografías congeladas y anacrónicas en un lugar de trabajo que debe ser tan dinámico como el ambiente externo que lo rodea [...] los títulos también carecen de significado. A lo sumo, publicitan un estatus o autoridad para dar órdenes e inducir a la obediencia. Pero los títulos significan poco en términos de poder real, que es la capacidad de influenciar e inspirar”⁴¹.

No obstante lo indicado, también es cierto que los vocales de la Corte Suprema de Justicia de la República están obligados a ser no solo líderes, sino líderes excepcionales. Es decir, deben poseer liderazgo en máxima intensidad. Además, deben saber alternar el liderazgo para formar equipos de alto rendimiento.

El “liderazgo” es un tema complejo como su naturaleza; por lo tanto, abundan las definiciones de este término. No obstante, como anota Joanne Ciulla, no importa tanto definir el liderazgo estáticamente, sino determinar “cómo se puede ejercitar bien el liderazgo”⁴². Con todo, si en algo concuerdan muchas de tales definiciones es en que, si no hay capacidad de influir de forma real y poderosa sobre alguien, sencillamente no hay liderazgo⁴³.

De entre las definiciones de liderazgo, la siguiente, tomada de Daft (2006), es bastante completa porque contempla sus elementos básicos:

“El liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”⁴⁴.

Cabe subrayar el componente moral que envuelve a la figura del líder. De allí procede la fuente de su autoridad. Por ello, no es suficiente destacar en tal o cual profesión, arte u oficio para ser considerado líder en el sentido que importa para nuestros propósitos. En esa línea, un juez que se destaque, por ejemplo, por su especialización en Derecho de Familia podrá ser reconocido como un “líder” en esa materia en el ámbito jurídico; sin embargo, si ese mismo juez no tiene seguidores, cuando menos en su propio despacho judicial, no será un líder en los términos propuestos.

[...] algunos se hicieron profesionales especializados –obsesionados por ahondar en las profundidades del conocimiento vertical– y

hoy se desempeñan como luminarias individuales, rodeados por la soledad que origina un intelecto superior. Solo unos pocos encontraron un equilibrio adecuado en su relación profesional y personal con los demás y transcurren, a veces en el anonimato, en roles donde la gestión de personas es un elemento fundamental”⁴⁵.

Conviene subrayar que para el éxito, entendido como “llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” se requieren buenos líderes, pero también buenos seguidores⁴⁶.

Los funcionarios públicos, salvo excepciones, no parecen responder al perfil de los nuevos líderes. En el sector público, con su modelo burocrático, el ideal es conseguir que “todo funcione bien” sin salirse de los reglamentos, con un mando constante y firme fundado en el control, cuando no en el temor. El fin último pareciera ser lograr la estabilidad y que no se produzcan cambios. Se trata de evitar las crisis (como si ello fuera posible) en lugar de aprender a administrarlas y de tomarlas como oportunidades de mejora.

En el sector público, incluido el ámbito judicial, se considera líder a quien ocupa un puesto de mando. Se enfatizan el control y la rigidez para conseguir resultados, pero muchas se olvida un elemento esencial: la motivación, constituida por las “fuerzas que operan dentro o fuera de una persona y que despiertan su entusiasmo y perseverancia para seguir un curso de acción determinado”⁴⁷. El Poder Judicial está centrado, todavía, en mejorar su administración; es importante que en paralelo se preocupe por el liderazgo, pues no es suficiente contar con jefes y administradores (centrados en establecer planes y programas para alcanzar ciertos resultados, así como en asignar y controlar los recursos para ello); se requiere también líderes (centrados en crear y comunicar una visión e infundir un gran sueño colectivo, formulando estrategias de largo plazo que tiendan al cambio que haga posible realizarlo).

“Es llamativo –señala Rubén Mario Sarlo, fiscal general adjunto de La Plata– que todo lo relativo a liderazgo dentro del marco de la Administración Pública parece mala palabra. Toneladas de escritos, libros, opiniones y seminarios para el ámbito privado, pero todo parece indicar que el ámbito público no necesita líderes. Mayor aún es la incógnita, cuando los Consejos de la Magistratura no tienen en cuenta, dentro del perfil pretendido para el Poder Judicial la capacidad de liderar, que obviamente no es igual a la de ser jefe”⁴⁸.

La necesidad de liderazgo se hace sentir más cuanto más competentes son las personas en una organización. Por ende, si tiene éxito la

reforma judicial y atrae a los más competentes hacia la organización, se requerirá líderes dedicados a hacer que esos individuos competentes se relacionen bien.

Sucede que a veces llegan a posiciones directivas, personas exitosas, muy trabajadoras, con un alto coeficiente intelectual y conocimientos muy especializados, de las cuales se espera mucho pero que finalmente no producen resultados. Puede suceder que simplemente no tengan competencias directivas, que no las tengan en la intensidad requerida o que se hayan quedado ancladas en viejas creencias y formas de pensar, aunque en su discurso pareciera que han interiorizado nuevos paradigmas⁴⁹.

“Partamos por reconocer que tuvo la virtud excepcional de generar expectativas. [...] se comprometió a llevar a cabo un profundo proceso de reestructuración cuyo paso estaría marcado por su liderazgo y el de los jueces en general. [...] tenía el perfil del presidente de la Corte Suprema ideal. [...] es un magistrado capaz y correcto [...] no pudo responder a las expectativas que él mismo generó. La crítica fundamental a su gestión es que no pudo cumplir con poner al país en un claro curso de reforma judicial, media que la ciudadanía espera y reclama”⁵⁰.

Paul B. Wice (1995) se pregunta –desde una óptica social y psicológica– si el sistema legal, tan ligado a la tradición y su conservadurismo inherente, puede ser cambiado desde adentro⁵¹. Asimismo, en relación con el cambio, trata de establecer si el liderazgo judicial provee la mejor oportunidad para la reforma y, de ser así, como pueden promoverse y desarrollarse habilidades de liderazgo entre los jueces ya nombrados, así como en los que serán seleccionados a futuro.

“No ha habido prácticamente ninguna investigación fundada en trabajo empírico acerca del liderazgo en el entorno judicial. [...] los futuros estudios acerca de la reforma de las Cortes deberán reconocer claramente la centralidad de la habilidad de liderazgo y las variabilidad de tal habilidad entre aquellos que tienen responsabilidades de liderazgo en el sistema judicial”⁵².

Wice sostiene que un juez líder puede, realistamente, lograr cambios significativos a pesar de la burocracia y concluye que un liderazgo judicial fuerte y efectivo puede superar los obstáculos institucionales, para lo cual se requieren estrategias que hagan posible que tal liderazgo se desarrolle.

“Hay muchos jueces que consideran que su misión es solo hacer sentencias, lo más eruditas posibles, pero nada más que eso. [...] Pero

también existen otros que ven el juzgado como un equipo de gente pensante, y dedican su vida a liderarlo con verdadera pasión”⁵³.

Como en su momento sostuvo Hyneman (1950), las agencias burocráticas fallan si no toman la iniciativa y no proveen el liderazgo que se requiere de ellas, dada su relación con los asuntos públicos. Hyneman entiende que el sector público debe responder a las necesidades que la ciudadanía expresa, pero va más allá, debe responder inclusive a las necesidades no expresadas –latentes– y a las que lo están pero muy débilmente. Ello puesto que la utilidad de que tales necesidades sean cubiertas puede ser mejor reconocida por los servidores públicos informados que por los propios ciudadanos⁵⁴. ¿Reconoce el Poder Judicial la sed de Justicia de los ciudadanos? ¿Responde proveyendo el liderazgo que se le requiere como Poder del Estado para satisfacer la necesidad de justicia, expresada y latente? ¿Contribuye a la paz social al encauzar la necesidad de justicia y que esta no se desborde?

Si bien es poco lo que se ha investigado y escrito acerca del liderazgo judicial, en particular en el Perú, y menos respecto al vínculo entre liderazgo judicial y reforma, parece obvio que sin liderazgo judicial no habrá reforma posible. A la vista de la experiencia, con sucesivas reformas fallidas, ese liderazgo debe ser lo suficientemente poderoso como para vencer la adscripción a la rutina, el miedo a las desviaciones, la dominación de la jerarquía que honra la línea de mando, el desincentivo del liderazgo lateral, la comunicación restringida, entre otros aspectos.

“Creo que la crisis del juez en el Perú es una crisis de autoestima. El juez peruano no se siente un auténtico juez; no es consciente de su rol. Ello deriva en una notoria orfandad de liderazgo para alcanzar metas y en una gestión judicial que ha sido inadecuada y no goza del respaldo ni la confianza de la población, como lo muestran las encuestas”⁵⁵.

Para la reforma se requiere combinar el liderazgo individual con el liderazgo organizacional en un ambiente dado. Es decir, existen variables individuales, organizacionales y ambientales. ¿Qué es más importante: el liderazgo individual o el liderazgo organizacional? ¿Cuál nace primero? Los académicos han escrito profusamente al respecto, pero no se ponen de acuerdo⁵⁶. Este artículo se enfoca en el rol preponderante de los jueces para la construcción de una nueva cultura y como los líderes son los que construyen, administran o cambian la cultura en una organización, nos interesa ante todo el liderazgo de los jueces que, al fin y al cabo, es una competencia individual que apoyará al liderazgo del Poder Judicial.

¿Qué rasgos debe tener el juez líder? Se han elaborado múltiples listados de las características esenciales de un líder, pero no hay una descripción única o perfecta. Usualmente se describen acciones que son ejemplo de liderazgo en una situación dada y se define al líder más que por las características que posee por lo que hace.

El juez líder debe influir en sus seguidores y ser capaz de motivarlos para el cambio, proceso que debe liderar con el estilo adecuado a la situación, utilizando sabiamente todos los recursos disponibles para vencer los obstáculos que paralizan a la organización. El juez líder se convierte en seguidor cuando es necesario y consigue, cuando menos en su propio despacho judicial, que las personas quieran hacer su trabajo y que lo hagan bien, consciente y deliberadamente⁵⁷.

Según Ellickson (1983), las siguientes características están relacionadas con programas de reforma judicial exitosos: motivación sincera y adopción del cambio; apoyo de los líderes que encabezan la organización, combinado con compromiso de los directivos y los trabajadores y, cuando corresponda, cooperación externa; competencia de los trabajadores; un superávit en la relación costo-beneficio; claridad acerca de las metas de innovación y los procedimientos y claras líneas de autoridad⁵⁸.

De entre las características mencionadas por Ellickson, destacamos que la reforma judicial demanda liderazgo a todo nivel pero especialmente en quienes dirigen la organización; para el caso, se requiere un liderazgo poderoso en la Corte Suprema de Justicia de la República.

“Para la reclamada institucionalización del Poder Judicial se requiere no un simple grupo de trabajo, sino un equipo líder en la cúspide de la institución”⁵⁹.

“Debemos reconocer que desde la cúspide de la organización hemos ejercido poder y autoridad formal, pero no hemos ejercido el liderazgo que la institución demanda. [...] Sí, hemos fallado”⁶⁰.

“En el presente, la nación peruana reclama a su Corte Suprema que asuma el liderazgo requerido para afrontar la problemática que agobia al Poder Judicial”⁶¹.

Cuando se habla de una Corte Suprema líder, se habla de una Corte Suprema prestigiosa. El prestigio no es gratuito, sino que se adquiere y se recrea sobre la base de resultados. El prestigio implica “realce, estimación, renombre, buen crédito”⁶². “¿Queremos un Poder Judicial cuya imagen esté deteriorada o un Poder Judicial que goce de un gran prestigio social sustentado en la legitimidad de sus decisiones?”⁶³.

La Corte Suprema será prestigiosa cuando los vocales supremos sean prestigiosos y estos lo serán cuando consigan que se haga, como debe hacerse, lo que se tiene que hacer. Como señala Ariel Labrada, “En otros tiempos, se consideraban como atributos propios de un juez la honestidad y el conocimiento del derecho. Ahora, en los tiempos que nos urgen, hay que agregar un tercero: obtener resultados”⁶⁴.

En particular, los vocales supremos deben tener en alta intensidad la habilidad de liderazgo transformacional. El líder transformacional tiene un rol simbólico trascendental. Motiva al cambio sobre la base de su conducta, coherente con la visión, la misión y los valores de la organización y, por tal coherencia, él –justamente– llega a “encarnar” a la institución.

“(RPP Noticias) El vocal supremo provisional, Eduardo Palacios Villar, fue detenido por la Policía cuando recibía una coima de manos de un litigante [...]. La intervención se produjo en el Palacio de Justicia, luego que el magistrado recibiera mil soles de Willy Ipanaqué Lescano, un suboficial de la Policía Nacional dado de baja, que buscaba ser reincorporado a la institución policial”⁶⁵.

Bass (1985) define el liderazgo transformacional en relación con cómo el líder influye en sus seguidores sobre la base de la confianza, la admiración y el respeto que genera en ellos. Ha identificado tres formas en las que el líder transforma a sus seguidores: a) aumentando su conciencia acerca de la importancia y el valor de sus funciones, b) facilitando que se enfoquen en las metas organizacionales y del equipo antes que en sus intereses particulares y c) activando sus necesidades de orden superior. Asimismo, destaca que el carisma si bien es necesario no es suficiente. El liderazgo transformacional auténtico está fundado en las bases morales del líder que proveen de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual⁶⁶.

Ahora bien, se habla y se escribe mucho acerca de liderazgo, pero es necesario saber cómo se mide. El liderazgo es una habilidad y se puede examinar como un atributo de la personalidad.

Costa y McRae elaboraron el Inventario de Personalidad NEO⁶⁷ Revisado o NEO PI-R, que evalúa cinco dimensiones de la personalidad y algunas de las facetas más distintivas de cada una de esas dimensiones. Este instrumento permitiría tener una evaluación global de la personalidad del candidato a juez, conociendo el grado de neuroticismo, extraversión, apertura, amabilidad y responsabilidad del candidato.

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio es un instrumento que permite medir el liderazgo y sus tipos, identificando sus nueve características. Bass y Avolio desarrollan su modelo en torno al liderazgo transformacional, liderazgo transformacional y liderazgo de tipo *laissez faire*. Antonakis (2001) analizó el MLQ y lo puso a prueba en relación con otros modelos. Reconoció que dada la naturaleza contextual del liderazgo los resultados del MLQ variaban según las condiciones en los que era aplicado; sin embargo, puso a prueba el modelo en muestras sometidas a similares condiciones y encontró que este representaba los datos mejor que otros modelos⁶⁸.

Para saber si un juez es líder podríamos fundarnos en los principios de liderazgo establecidos por Kouses y Posner en *The Leadership Challenge*. Es decir, evaluar si los candidatos a magistrados son capaces de retar el proceso, inspirar una visión compartida, permitir que otros actúen, modelar el camino y alentar el corazón⁶⁹.

NOTAS

- 1 David C. McClelland fue el propulsor del llamado *Competency Movement* a través de un artículo seminal: McClelland, David C. "Testing for Competence rather than for Intelligence", publicado en *The American Psychologist* (vol. 28, nro. 1, enero de 1973, pp. 1-14). McClelland sostenía que no bastan los conocimientos y habilidades, sino que de hecho se puede esperar desempeños altamente satisfactorios a partir del desarrollo de sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos (que a la larga conforman las *competencias*, según veremos luego). El enfoque de McClelland, aun cuando ha sido sometido a posterior revisión, conserva un lugar pionero en la moderna gestión empresarial basada en el desarrollo integral de competencias.
- 2 Spencer, Lyle M. y Signe M. Spencer. *Competence at Work. Models for superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1993. Citado en Alles, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Segunda edición. Buenos Aires: Granica, 2006, p. 59.
- 3 Tejada Fernández, José y Antonio Navío Gámez. "El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación". *Revista Iberoamericana de Educación*, nro. 37/2. Madrid: mayo-agosto de 2005, pp. 1-15 [p. 2]. Versión en línea: <www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>. Enlace consultado en mayo de 2007. Los subrayados proceden del texto original.

- 4 Organisation for Economic Co-Operation and Development. "The Definition and Selection of Key Competencies". <www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>. Página consultada el 18 de octubre de 2007.
- 5 Gallon, M. R., H. M. Stillman, y D. Coates. "Putting core Competency Thinking into Practice". *Research Technology Management*, vol. 38, nro. 3, 1995, pp. 20-28.
- 6 Louffat, Enrique. Material de enseñanza. ESAN. IV Programa de Especialización para Ejecutivos 2007. Curso: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Presentación PPT. Lima, 2007.
- 7 Aunque es difícil definir qué es la independencia judicial, hay mayor consenso en distinguir cuáles son sus componentes. No se puede hablar de una judicatura independiente si no existe, por ejemplo, un sistema imparcial de nombramiento y separación de jueces. Véase un listado internacionalmente aceptado de componentes expuesto por Sandra E. Oxner en "The Quality of Judges". *The World Bank Legal Review*. Law and Justice for Development. Vol. 1 (2003).
- 8 Véase North, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Nueva York: Cambridge University Press, 1990. Versión castellana: *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México D. F. Fondo de Cultura Económica, 1993; Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nueva York: Free Press, 1995. Traducción castellana: *Confianza: las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*. Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1996.
- 9 <www.inei.gob.pe>. Página consultada el 2 de marzo de 2009.
- 10 Herrera Guerra, Carlos Augusto. *Las retransformaciones del Derecho Público. El nuevo derecho público del siglo XXI. Del ius eminens a la regulación consensuada*. Lima: Instituto Peruano de Estudios sobre la Administración Pública. 2006, p. 18.
- 11 Utilizar el término *cliente* vinculado al sector público puede ser controversial; encontramos que generalmente se utiliza el término *usuario*. Sin embargo, la Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), en el documento intitulado: *Administration as Service, the Public as Client*, justamente se aproxima al término y, lo que es más importante, a lo que esto implica, una suerte de alejamiento del concepto de *ciudadano-súbdito* hacia el de *ciudadano-cliente*. Versión en línea: <www.oecd.org/dataoecd/59/36/1910557.pdf>. Página consultada el 10 de setiembre de 2007.
- 12 El Informe Global de Competitividad elaborado por el World Economic Forum en colaboración con el Instituto de Desarrollo de la Universidad de Harvard, entiende la competitividad de un país como el conjunto de factores,

- políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad, entendida esta como el hacer mejor uso de los factores y recursos disponibles. Véase: <www.perucompite.gob.pe/documentos/world-economic.pdf>. Página consultada el 15 de octubre de 2007.
- 13 Véase Moore, Mark. *Creating Value in the Public Sector*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.
 - 14 Salas Villalobos, Sergio. “Función política del juez”. Versión digitalizada en: <www.monografias.com/trabajos-pdf/función-política-juez>. Página web consultada el 20 de agosto de 2007.
 - 15 Al cuarto trimestre de 2008 el Poder Judicial contaba con 2.361 magistrados; 160 funcionarios y directivos; 6.335 profesionales; 5.189 técnicos; 2.286 auxiliares; 2.592 contratados por locación de servicios y 592 contratados por contrato administrativo de servicios. www.pj.gob.pe/transparencia/documentos/Personal_IVTrim_28012009.pdf (página consultada el 27 de marzo de 2009).
 - 16 Véase Germà, Bel. “Estado ¿versus? mercado”. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 22, nro. 2, pp. 231-249. Versión digitalizada: <www.ub.es/graap/estadoversusmercado.pdf>. Página consultada el 23 de octubre de 2007.
 - 17 OCDE. Citado en Arias, Enrique. “Hacia una Administración centrada en el ciudadano”, *Harvard DEUSTO Business Review*, nro. 63, p. 80.
 - 18 Gonzáles M., Gorki. “La crisis como oportunidad para el Poder Judicial”. *El Comercio*. Lima, 24 de enero de 2003, p. A-15.
 - 19 www.elcomercio.com.pe/impres/notes/piden-beneficio-colaboracion-eficaz-quienes-denuncien-jueces-corruptos/20090319/261228. Página consultada el 29 de marzo de 2009.
 - 20 DiIulio, John J. Jr. “Performance Measures for the Criminal Justice System”. Discussion Paper from the BJS-Princeton Project Rethinking the Criminal Justice System: Toward a New Paradigm. <www.ojp.usdoj.gov/BJA/evaluation/guide/documents/documentI.html> (página consultada el 22 de octubre de 2007).
 - 21 Comisión Especial para la Reforma Integral de la Administración de Justicia. Plan Nacional de Reforma Integral de la Administración de Justicia de la Ceriajus. Resumen Ejecutivo.
 - 22 Salmón Jordán, Jorge. “Justicia sin agenda de reforma”. *El Comercio*. Sábado 15 de setiembre de 2007, p. A-8. Sección Opinión.
 - 23 Para una revisión de la literatura acerca de la relevancia de los intangibles y sus implicaciones gerenciales, véase: Cañibano, Leandro, Manuel García-Ayuso Covarsí y M. Paloma Sánchez. “The Value Relevance and Managerial Implications of Intangibles: A Literature Review”. Versión en línea: <www.

- oecd.org/dataoecd/17/4/1947974.pdf> (página consultada el 17 de octubre de 2007).
- 24 Ortiz Bernardini, Luis. “Discurso por el Día del Juez”. *Derecho PUCP. Revista de la Facultad de Derecho de la PUCP*, nro. 54, diciembre de 2001.
- 25 Goldfinger, C. *Understanding and Measuring the Intangible Economy: Current Status and Suggestions for Future Research*. Trabajo presentado en la XXIII Conferencia del Centre for International Research on Economic Tendency Surveys (CIRET): “Social and Structural Change Consequences for Business Cycle Surveys”, Helsinki, 1997. Versión en línea: <www.ciret.org/ide/publications> (página consultada el 17 de octubre de 2007).
- 26 Los modelos de capital intelectual tratan de explicar la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor en libros, lo que obstaculiza aplicarlos directamente a organizaciones del sector público, pues ¿cómo obtener el valor de mercado de, por ejemplo, el Poder Judicial? En el ámbito del sector público se requiere obtener indicadores de sus activos intangibles y encontrar la forma de relacionarlos con cómo estos activos pueden mejorar la calidad del servicio.
- 27 Véase Eskildsen, Jacob, Anders H. Westlund y Kai Kristensen. “The Predictive Power of Intangibles”. *Measuring Business Excellence*, vol. 7, nro. 2, 2003, pp. 46-54.
- 28 “Judicatura lanza campaña ética. En acto público”. *El Comercio*. Política, p. A-7. 29 de octubre de 2007.
- 29 La voz *resiliencia* no está consagrada por la Real Academia Española, pero su uso se extiende vigorosamente en distintos contextos. Es la castellanización del inglés *resilience*, que, en la segunda de las dos acepciones que recoge *The New Merriam-Webster Dictionary*, se define como “an ability to recover from an adjust easily to change or misfortune”. Véase *The New Merriam-Webster Dictionary*. Springfield, Massachusetts: Merriam-Webster Inc., Publishers, 1989, p. 623. En general, alude a la capacidad del ser humano de sobreponerse a las dificultades y, al mismo tiempo, de aprender de sus errores.
- 30 Proviene del adjetivo en inglés *serendipitous* y este del sustantivo *serendipity*. *Serendipity* es la facultad de encontrar algo inesperado y útil mientras se busca otra cosa completamente diferente. Ello demanda tener una visión amplia, ser capaz de romper paradigmas y estar atento a los detalles a la par que se ve el todo. Véase *The New Merriam-Webster Dictionary*, ob. cit., p. 661.
- 31 Pásara, Luis. *La enseñanza de Derecho en el Perú: su impacto sobre la administración de justicia*. Informe preparado por encargo del Ministerio de Justicia. Lima, 2004. Versión en línea: <www.justiciaviva.org.pe/nuevos/2004/informefinal.pdf> (página consultada el 5 de octubre de 2007); Gonzáles

- Mantilla, Gorki. *La enseñanza del Derecho en el Perú: algunas notas sobre sus cambios resistencias y continuidades*. Trabajo presentado al Seminario sobre Educación Jurídica realizado del 15 al 17 de febrero de 2003 en Petrópolis, Brasil. Versión digital: <www.cajpe.org.pe/rij/bases/doctrina/ense%Flanza.pdf> (página consultada el 5 de octubre de 2007).
- 32 Pásara, Luis. “Los abogados han sido ‘olvidados’, cuando se enjuicia a la justicia”. Versión digitalizada: <www.justiciaviva.org.pe/revista/165/olvidados.pdf> (página consultada el 5 de octubre de 2007).
- 33 Pásara, Luis. *La enseñanza de Derecho en el Perú: su impacto sobre la administración de justicia*, ob. cit., p. 9.
- 34 “The relationship between individual employees and their employing organization is undergoing fundamental changes. Increasingly, the employee is less a malleable resource for the company and more a mobile investor of his or her own human capital”. Traducción libre. En: Gratton, Lynda y Sumantra Goshal. “Managing Personal Human Capital: New Ethos for the ‘Volunteer’ Employee”. *European Management Journal*, vol. 21, nro. 1, febrero de 2003, pp. 1-10.
- 35 Koontz, Harold y Heinz Weihrich. *Administración: una perspectiva global*. Décima edición. México D. F.: McGraw-Hill, 1994, p. 377.
- 36 *Constitución política del Perú*. Edición oficial. Lima: Ministerio de Justicia, [1994], pp. 74-75, 79.
- 37 En el año 2007 el 89% de los gerentes de Recursos Humanos, según comprobó DBM Perú, respondió que priorizaría el entrenamiento en habilidades de liderazgo. En el año 2004 solo el 51% reconocía la importancia de esta habilidad. Seis de cada diez gerentes de Recursos Humanos sostuvieron que sus empresas planeaban incrementar su inversión en desarrollo y capacitación, básicamente en temas de liderazgo. *El Comercio*. Suplemento “Mi Negocio”, año I, nro. 27, domingo 12 de agosto de 2007, p. 12.
- 38 Kaufman, Herbert. *The Limits of Organizational Change*. New Brunswick, Nueva Jersey, Transaction Publishers, 1994.
- 39 Algunos consideran que *innovación y cambio* son cosas distintas; otros –como Paul B. Wice– que la innovación es una forma más radical de cambio que ocurre a un ritmo más rápido y tiene usualmente un impacto mayor que los cambios que normalmente ocurren en forma incremental y evolutiva a lo largo de un extendido periodo de tiempo.
- 40 Mohr, Lawrence. B. “Determinants of Innovation in Organizations”. *The American Political Science Review*, vol. 63, nro. 1, marzo de 1969, pp. 111-126.
- 41 Harari, Oren. *The Leadership Secrets of Colin Powell*. Nueva York, McGraw-Hill. 2002. Traducción libre.

- 42 Citada en Sison, Alejo José G. *Liderazgo y capital moral*. Madrid, McGraw-Hill, 2004, p. 46. La cita remite a Ciulla, Joanne B. (editor). *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport, Connecticut: Praeger, 1998, p. 13.
- 43 “Liderar”, según el *Diccionario* de la Real Academia Española, encierra la idea de “estar a la cabeza de un grupo”. “Líder”, por su parte, es el “guía” (del inglés *leader*), es decir: la persona “a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”. Esta definición no es del todo exacta, en la medida que considera al líder como orientador, pero también como un “jefe”, lo cual resulta incorrecto. Véase Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, ob. cit., tomo 6, p. 932. Más apropiado es remitirse a la raíz de la voz *leader*, es decir, *leading*: “to guide o a way, [...] to run in a specified direction”. Véase *The New Merriam-Webster Dictionary*, ob. cit., p. 419.
- 44 Daft, Richard L. *La experiencia del liderazgo*. Tercera edición. México D. F., Thomson, 2006, p. 5.
- 45 Galdos, Gonzalo. “Inteligentes que fracasan”. *El Comercio*. 29 de setiembre de 2007, p. B-2. Sección Economía.
- 46 Kelley, Robert E. “In Praise of Followers”. *Harvard Business Review*. Noviembre-diciembre de 1988, pp. 142-148.
- 47 Daft, Richard L. *La experiencia del liderazgo*, ob. cit., p. 300.
- 48 Sarlo, Rubén Mario. “Teoría sobre el liderazgo ausente en la administración pública”. <www.monografias.com/trabajos11/conlider/conlider.shtml> (página consultada el 22 de octubre de 2007).
- 49 Ram Charan y Geoffrey Colvin (1999) sostienen que los altos directivos fracasan porque son incapaces de hacer que las cosas se hagan. No fracasan porque sean tontos o malos; por el contrario, tienden a ser muy inteligentes, articulados y dedicados; trabajan duro, hacen sacrificios y han hecho bien las cosas durante muchos años. Véase Charan, Ram y Geoffrey Colvin. “Why CEOs fail”, ob. cit.
- 50 Basombrío de la Jara, Ernesto. “¿Qué se puede esperar de la Corte Suprema y de su nuevo presidente?” Versión en línea: <www.justiciaviva.org.pe/publica/quesepuede.pdf> (página consultada el 20 de octubre de 2007).
- 51 Wice, Paul. B. *Court Reform and Judicial Leadership*. Judge George Nicola and the New Jersey Justice System. Westport, Connecticut: Praeger Publishers, 1995.
- 52 Gallas, Geoff. “Judicial Leadership Excellence: A Research Prospectus”. *The Justice System Journal*, vol. 12, nro. 39 (1987). Citado por Wice, Paul B. *Court Reform and Judicial Leadership*, ob. cit., p. 4. Traducción libre.
- 53 Labrada, Pelayo Ariel. *El factor humano en los organismos judiciales*, ob. cit., p. 52.

- 54 Hyneman, Charles S. *Bureaucracy in a Democracy*. Nueva York, Harper & Brothers, New York, 1950.
- 55 Bullard G., Alfredo. “La autoestima del juez”. Academia de la Magistratura. Programa para la Formación y el Ascenso de Magistrados. Primer Curso Habilitante para la Función Judicial y Fiscal: Nivel Magistrados Supremos. Material de Enseñanza. Diciembre, 2001.
- 56 Por ejemplo, véase Baldridge, Victor y Robert Burnham. “Organizational Innovation: Individual, Organizational and Environmental Impacts”. *Administrative Science Quarterly*. Junio de 1975, pp. 165-176. Citados en Fagerberg, Jan, David C. Mowery y Richard R. Nelson (editores). *The Oxford Handbook on Innovation*. Oxford University Press, 2006.
- 57 Richard Neeley, juez de la Suprema Corte de Virginia, sostiene que el hecho que las Cortes no funcionen se debe a que en algún punto del sistema la mayoría de las personas, consciente y deliberadamente, no quiere que funcionen. Véase Neeley, Richard. *Why Courts Don't Work*. Nueva York: Mc Graw-Hill Book Co., 1983.
- 58 Ellickson, Phyllis et al. *Implementing New Ideas in Criminal Justice*. California, 1983. Citado en *Court Reform and Judicial Leadership*, ob. cit.
- 59 Casana de Burga, Patricia. “¿Quién infunde la excelencia?”. *El Peruano*. 3 de setiembre de 2002. Sección Opinión.
- 60 Ortiz Bernardini, Luis. “Discurso por el Día del Juez”, ob. cit.
- 61 Távara Córdova, Francisco. Mensaje de apertura del año judicial 2007. <www.pj.gob.pe> (página consultada el 25 de enero de 2007).
- 62 Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, ob. cit., tomo 8, p. 1241.
- 63 Ortiz Bernardini, Luis. “Discurso por el Día del Juez”, ob. cit.
- 64 Labrada, Pelayo Ariel. *El factor humano en los organismos judiciales*. Santa Fe: Rubinzal-Culzoni Editores, 2004, p. 12.
- 65 <www.rpp.com.pe/portada/politica/48591_1.php> (página consultada el 23 de octubre de 2007). El vocal Palacios Villar fue destituido por Resolución 059-2006-CNM.
- 66 Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nueva York, Free Press, 1985.
- 67 Se denomina así porque originalmente medía tres facetas: Neuroticism, Extraversion y Openess. Véase Costa, Paul T. *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Psychological Assessment Resources. 1992. 101 páginas.
- 68 Antonakis, J. “The Validity of the Transformational, Transactional, and *laissez-faire* Leadership Model as Measured by the Multifactor Leadership Ques-

tionnaire (5X)". 2001. Mencionado en "Convincing Support for the 9-factor MLQ Model". <www.mlq.com.au/docs/feat/AntonakisJ-2001.pdf> (página consultada el 26 de noviembre de 2007).

69 <www.leadershipchallenge.com/WileyCDA/Section/id-131055.html> (página consultada el 27 de noviembre de 2007).