

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**La relación entre el Poder Judicial y los jueces y juezas  
en el inicio de la carrera judicial: reflexiones a partir de  
entrevistas a un grupo de magistrados y magistradas  
del área penal**

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Derecho con  
mención en Política Jurisdiccional  
que presenta:

***Mg. Clara Celinda Mosquera Vásquez***

Asesor:

***Mg. Fernando del Mastro Puccio***

Lima, 2025

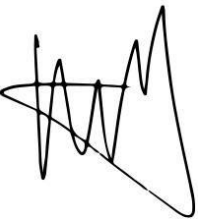
## Informe de Similitud

Yo, Fernando del Mastro Puccio, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada(o) La relación entre el Poder Judicial y los jueces y juezas en el inicio de la carrera judicial: reflexiones a partir de entrevistas a un grupo de magistrados y magistradas del área penal, del autor Clara Celinda Mosquera Vasquez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 3 de noviembre del 2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 03 de noviembre del 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Fernando del Mastro Puccio</u>	
DNI: 42293941	Firma 
ORCID: 0000-0003-1599-7598	

A la Dra. Cecilia Siaden Añi (†),

Jueza Decana de la Corte Superior de Justicia de Lima Norte,

por su valiente compromiso en la lucha por la reivindicación de los derechos de los  
jueces y juezas del Perú.



## **Agradecimientos**

Expreso mi sincero agradecimiento a mi asesor de tesis el **Mg. Fernando Del Mastro Puccio**, por su orientación constante, sus observaciones oportunas y la confianza depositada en esta investigación.

A **los seis magistrados** que, de manera anónima y generosa, compartieron sus experiencias y reflexiones, les debo la dimensión más humana de este estudio. Agradezco especialmente el tiempo que brindaron a pesar de las exigencias y la recarga laboral propias de la judicatura. Su sinceridad y compromiso con la justicia constituyen un testimonio valioso de vocación y ética profesional.

A mis queridas amigas y compañeras de estudio, **Ana Rosella, Analí, Cris y Masiel**, por su apoyo incondicional, por estar a mi lado cuando el camino se tornó injusto y por recordarme que la amistad, la solidaridad y el afecto también son formas de hacer justicia.

## RESUMEN

### **Objetivo general**

El trabajo de investigación tiene como objetivo general comprender cómo se configura la relación entre los jueces y juezas penales y el Poder Judicial en la etapa inicial de la carrera judicial, a partir del análisis del marco normativo y de las experiencias relatadas por los magistrados entrevistados; si bien ese es el objetivo central, nuestra investigación nos lleva también, y a partir del análisis empírico, a poner en cuestión el alcance de la concepción regular de la carrera judicial.

### **Método empleado**

Se empleó un análisis temático-inductivo de entrevistas semiestructuradas, lo que permitió identificar ejes emergentes vinculados al ingreso a la carrera judicial, las audiencias de prisión preventiva y la gestión de casos mediáticos.

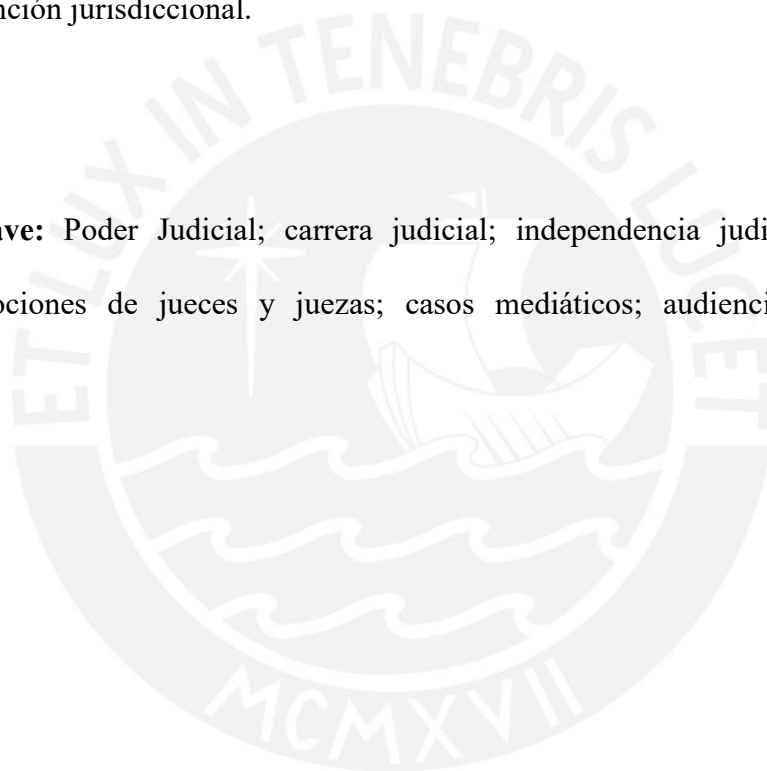
### **Principales conclusiones**

1.- El concepto de carrera judicial en el Perú está configurado bajo un modelo burocrático y de control, distante de la concepción garantista y humanista reconocida en los estándares internacionales.

2.- Los jueces y juezas inician su labor en condiciones de soledad institucional, sin acompañamiento ni un proceso de inducción que facilite su integración al ejercicio de la magistratura.

3.- Resulta necesario reconducir la carrera judicial en nuestro país como una política pública orientada a incorporar dimensiones de bienestar, inclusión y soporte institucional para jueces y juezas, como condiciones indispensables para el ejercicio independiente y ético de la función jurisdiccional.

**Palabras clave:** Poder Judicial; carrera judicial; independencia judicial; bienestar judicial; emociones de jueces y juezas; casos mediáticos; audiencias de prisión preventiva.



## ABSTRACT

### **General objective**

The general objective of this research is to understand how the relationship between criminal judges and the Judicial Branch is configured during the initial stage of the judicial career, through the analysis of the regulatory framework and the experiences narrated by the interviewed magistrates. Although this is the central objective, the empirical findings also lead the study to critically examine the actual scope of the prevailing conception of the judicial career.

### **Method employed**

A thematic-inductive analysis of semi-structured interviews was applied, which made it possible to identify emerging axes related to entry into the judicial career, pre-trial detention hearings, and the handling of high-profile or media-sensitive cases.

### **Main conclusions**

1. The judicial career in Peru is configured under a bureaucratic and control-oriented model, far from the human-rights-based and humanistic conception established in international standards.
2. Judges begin their professional trajectory in conditions of institutional solitude, without induction processes or institutional accompaniment that may facilitate their integration into judicial service.

3. It is necessary to redirect the judicial career in Peru as a public policy aimed at incorporating dimensions of well-being, inclusion and institutional support for judges, as indispensable conditions for the independent and ethically robust exercise of the judicial function.

**Keywords:** Judicial Branch; judicial career; judicial independence; judicial well-being; emotional experience of judges; high-profile cases; pre-trial detention hearings.



**La relación entre el Poder Judicial y los jueces y juezas en el inicio de la carrera  
judicial: reflexiones a partir de entrevistas a un grupo de magistrados y  
magistradas del área penal**

	<b>Pág</b>
Resumen	i
Índice	v
Introducción	1
<b>1 La relación de jueces con el Poder Judicial en la regulación</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Derechos de los jueces y deberes del Poder Judicial</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Control del Poder Judicial a los jueces</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1. Control del ingreso y salida diario y en ceremonias oficiales</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2. Control de inicio de las diligencias a la hora programada</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3. Control mensual de la producción</b>	<b>12</b>
<b>1.2.4. Control de la atención al público</b>	<b>15</b>
<b>1.3. Condiciones de trabajo</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1. Selección y evaluación de personal</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2. Infraestructura</b>	<b>18</b>
<b>1.3.3. Servicio de Internet</b>	<b>19</b>

1.4.	Recursos Humanos	21
1.4.1.	Relación según rango y estatus	22
1.4.2.	Vacaciones y licencias	23
1.4.3.	Homologación de haberes	25
1.4.4.	Solicitudes de teletrabajo y ajustes razonables	25
1.4.5.	Capacitaciones	28
1.5.	Bienestar de los jueces	30
2	<b>Vivencias de jueces penales: la relación con la institución en el inicio de la carrera judicial</b>	31
2.1.	Ingreso a la carrera judicial	34
2.1.1.	Sentimientos iniciales	34
2.1.2.	Inicio inmediato de labores	41
2.2.	La primera audiencia de prisión preventiva	45
2.3.	Los jueces frente a los casos que generan atención pública	55
2.3.1.	Jueces supernumerarios y presión de la prensa	61
2.3.2.	Lo que piensan los jueces de la prensa	64
3	<b>Repensar la concepción de carrera judicial</b>	68
3.1.	Concepción general de la carrera judicial	68
3.2.	Poniendo en cuestión la concepción de la carrera judicial	79

Conclusiones	87
Recomendaciones	93
Referencias bibliográficas	95



## Introducción

Cuando se hace referencia a un juez o jueza, la mayoría de las personas imagina a alguien de semblante serio, reservado, distante y sereno, asociada únicamente la función de administrar justicia. Sin embargo, muy poco se conoce sobre la dimensión humana de la labor jurisdiccional, tampoco respecto a la carga laboral e incluso emocional que recae sobre el magistrado. La magistratura implica no solo resolver conflictos jurídicos sino además hacerlo bajo condiciones de presión permanente y tomando decisiones que muchas veces pueden significar un cambio trascendental en la vida de las personas.

Pese a ello la literatura jurídica se ha centrado casi exclusivamente en el análisis normativo y funcional del rol de los jueces, sin considerar la experiencia de quienes ejercen la judicatura, de lo que sintieron al ingresar, de cómo enfrentaron sus primeras audiencias, si existió algún tipo de acompañamiento y el lugar que ocupa la institución Poder Judicial en esta etapa. Esta omisión revela la existencia de un componente de la función jurisdiccional que ha pasado inadvertido, como es la experiencia del juez al inicio de sus funciones, donde se presentan exigencias institucionales, así como el impacto emocional de sus primeras decisiones.

En este contexto, el objetivo general de esta investigación es comprender cómo se configura la relación entre los jueces y juezas penales y el Poder Judicial en la etapa inicial de la carrera judicial, a partir del análisis del marco normativo y de las experiencias relatadas por los magistrados entrevistados; si bien ese es el objetivo central, nuestra investigación nos lleva también, y a partir del análisis empírico, a poner en cuestión el alcance de la concepción regular de la carrera judicial.

Los objetivos específicos son: identificar cómo los jueces y juezas penales experimentan su incorporación a la carrera judicial, analizar la manera como la institución Poder Judicial se presenta – o se ausenta – en los momentos de mayor exigencia funcional y emocional, y proponer lineamientos que permitan repensar la carrera judicial incorporando el acompañamiento institucional y bienestar de los magistrados como componentes esenciales.

La hipótesis que orienta el estudio sostiene que la relación inicial entre los jueces y juezas penales y el Poder Judicial se ve afectada por la brecha estructural entre el diseño normativo de la carrera judicial en el país y la experiencia real de los jueces y juezas penales desde el inicio de sus funciones.

En lo que respecta al método empleado, se empleó un análisis temático-inductivo de entrevistas semiestructuradas, lo que permitió identificar ejes emergentes vinculados al ingreso a la carrera judicial, las audiencias de prisión preventiva y la gestión de casos mediáticos.

En lo referente a los instrumentos, se utilizaron entrevistas semiestructuradas realizadas a seis jueces y juezas penales, de los cuales dos eran titulares, dos provisionales y dos supernumerarios. Las entrevistas fueron realizadas previa autorización de los entrevistados y bajo condición de anonimato, lo que permitió explorar sus vivencias, percepciones y el modo en que narran su primer vínculo institucional con el Poder Judicial, así como su experiencia con sus primeras audiencias de prisión preventiva y los primeros casos mediáticos que conocieron.

La tesis la hemos estructurado del siguiente modo, comenzaremos presentando la relación juez – institución a partir de la regulación. Como veremos, se trata de una relación centrada en el control que ejerce la institución sobre los jueces y juezas, así como en aspectos burocráticos – laborales.

En la segunda parte de la tesis vamos a presentar nuestro análisis de un conjunto de entrevistas individuales semi estructuradas y anónimas realizadas a un grupo de jueces y juezas penales. Las entrevistas se enfocaron en conocer las vivencias de los jueces penales en su inicio en la carrera judicial, de modo que el análisis nos puede mostrar cómo, en dicho momento, se presenta la relación entre jueces y el Poder Judicial. Como veremos, los jueces se presentan con emociones diversas en momentos complejos, como la ansiedad, la preocupación y el temor. En estos escenarios, la institución se presenta como ausente, lejana e incluso, en ocasiones, hostil.

Finalmente desarrollaremos un conjunto de reflexiones orientadas a revisar críticamente la concepción vigente de carrera judicial a partir de los hallazgos presentados en las secciones anteriores. La investigación culmina con la presentación de las conclusiones y un conjunto de recomendaciones. En concreto, lo que buscamos es replantear la idea de carrera judicial incorporando una dimensión situada y cotidiana propia de la labor de los jueces, en la que el soporte institucional constituya un elemento necesario para la labor de jueces y juezas penales.

## **1.- La relación de jueces con el Poder Judicial en la regulación**

En esta parte del presente trabajo de investigación comenzaremos revisando si las principales normas del país que están referidas a los jueces reconocen derechos de los jueces y deberes del Poder Judicial, seguidamente presentaremos la relación de control que existe entre la institución Poder Judicial y los jueces, lo que va desde el control de ingreso y salida hasta el control de las metas de producción.

Luego presentaremos lo referente a las condiciones de trabajo en la que desempeñan sus funciones los jueces y juezas, analizando únicamente dos aspectos, el de la infraestructura y el de la conexión a internet, ésta última de vital importancia luego de la pandemia del COVID-19. También dedicamos un ítem al tema de los Recursos Humanos donde presentaremos lo referente a las vacaciones y licencias de los jueces, la homologación de haberes, las solicitudes de teletrabajo y ajustes razonables que algunos jueces han presentado, así como lo concerniente a las capacitaciones.

Asimismo, veremos el aspecto del Bienestar de los jueces, así como el lugar que ocupa el Poder Judicial en la carrera judicial y finalizaremos la relación existente según rango y estatus.

### **1.1. Derechos de los jueces y deberes del Poder Judicial**

Como veremos de las tres normas que presentamos a continuación, su regulación está referida a los deberes del Poder Judicial y los derechos de los jueces pero centrados siempre en aspectos burocráticos – laborales y de control.

Tal como indicamos líneas arriba, hemos identificado tres normas que regulan algunos aspectos de la relación entre el Poder Judicial y los jueces y juezas, éstas son la Constitución Política, el TUO de la Ley Orgánica del Poder Judicial y la Ley de Carrera Judicial.

Corresponde ahora revisarlas a fin de determinar si en ellas encontramos establecidas algunas obligaciones del Poder Judicial para con los jueces y juezas.

#### **a) Constitución Política**

Nuestra Carta Magna dedica 12 artículos a desarrollar lo concerniente al Poder Judicial (artículos 138 al 149). Los referidos artículos se refieren principalmente a la organización del Poder Judicial, así también se refieren a la facultad de los jueces a aplicar el control difuso, los principios y derechos de la función jurisdiccional, la aplicación de la pena de muerte, entre otros temas.

Tal como se puede observar, no existe en nuestra Constitución Política artículo alguno referido a las obligaciones del Poder Judicial para con los jueces y juezas, sin embargo, debemos resaltar que se reconocen dos principios fundamentales que rigen la labor judicial: la independencia y la imparcialidad.

La independencia judicial, tiene su fundamento en la separación de poderes, la que es entendida como la sobre el juez en la toma de decisiones de los procesos judiciales a su cargo. Debe precisarse que existen documentos internacionales que reconocen a la independencia judicial como un principio fundamental de la administración de justicia.

En el documento “Comentario Relativo a los Principios de Bangalore sobre la Conducta Judicial” (United Nations Office on Drugs and Crime, 2012) se señala que la independencia judicial exige tres condiciones mínimas:

- a) Seguridad del puesto
- b) Seguridad económica
- c) Independencia institucional

Con respecto a la imparcialidad debemos indicar que es un valor que exige que el juez resuelva sin predisposición de ningún tipo ni prejuicios, y está referida a la decisión y al proceso por el cual se toma la decisión (United Nations Office on Drugs and Crime, 2012).

En “Comentario Relativo a los Principios de Bangalore sobre la Conducta Judicial” (United Nations Office on Drugs and Crime, 2012), se señala respecto a la imparcialidad que:

“El Tribunal Europeo de Derechos Humanos ha explicado que el requisito de imparcialidad tiene dos aspectos. Primero, el tribunal debe ser subjetivamente imparcial, vale decir, ningún miembro del tribunal debe tener predisposición ni prejuicio alguno en el plano personal. La imparcialidad personal debe presumirse a menos que exista prueba en contrario. Segundo, el tribunal también debe ser imparcial desde un punto de vista objetivo, vale decir, debe ofrecer suficientes garantías que descarten cualquier duda legítima al respecto. Al realizarse esta comprobación ha de determinarse si, independientemente de la conducta personal del juez, existen hechos

demostrables que puedan arrojar dudas acerca de su imparcialidad. Al respecto, incluso la apariencia es importante. Lo que está en juego es la confianza que los tribunales deben inspirar al público en una sociedad democrática, incluso a la persona acusada. Por lo tanto, todo juez respecto del que existan razones legítimas para temer una falta de imparcialidad de su parte debe retirarse.”

#### **b) TUO de la Ley Orgánica del Poder Judicial**

Esta norma dedica siete artículos a los derechos de los jueces, los que se refieren principalmente a aspectos remunerativos, como el porcentaje sobre los haberes de los jueces supremos que corresponde a los jueces de las demás instancias, pensiones, bonificaciones por tiempo de servicios y sepelio, esto es, deberes centrados en lo burocrático.

El artículo 186 que recoge los derechos de los jueces tiene 9 incisos, de los cuales 6 han sido derogados, los incisos 5) y 6) está referidos al tema remunerativo de los jueces, mientras que el inciso 9) establece como obligación de la Corte Suprema el promover y apoyar el estudio y ejecución de planes destinados a dotar progresivamente de viviendas a los jueces y trabajadores del Poder Judicial, los demás artículos están referidos a las bonificaciones, pensiones, régimen laboral, entre otros de los jueces.

Como se puede ver, más allá del tema remunerativo, no existe ninguna norma que reconozca alguna obligación del Poder Judicial para con sus jueces, salvo la referida al sepelio de los magistrados pues se indica que el sepelio de estos, estén o no en actividad, corresponde al Estado, sin embargo, no conocemos ningún caso donde esto haya ocurrido.

### **c) Ley de la Carrera Judicial**

En esta Ley se desarrolla lo concerniente a los derechos de los magistrados en el artículo 35 que cuenta con 16 incisos. De los derechos reconocidos, hay dos que merecen atención: el octavo, referido a la protección y seguridad de la integridad física del magistrado y la de sus familiares cuando sea necesario, y el décimo quinto que establece el derecho de los magistrados a gozar de la cobertura de un seguro de vida cuando trabajen en zonas de emergencia y en órganos jurisdiccionales declarados de alto riesgo por el órgano de gobierno del Poder Judicial.

Aparte de los dos incisos arriba señalados, no hay ninguno dedicado a las obligaciones que tiene el Poder Judicial con los jueces referidos, por ejemplo, a su bienestar, por el contrario, dicha Ley tiene un mayor desarrollo en lo referente a los deberes y responsabilidades de los jueces.

#### **1.2. Control del Poder Judicial a los jueces**

En este punto veremos la forma de control de la institución Poder Judicial a los jueces y juezas, lo que marca una fuerte relación de control, la que va desde el horario de ingreso pero no de salida, la asistencia a ceremonias, de realización de audiencias y de producción, lo que evidencia además la existencia de una relación burocrático – laboral y de control.

### **1.2.1. Control del ingreso y salida diario y en ceremonias oficiales**

Los jueces y juezas laboran de lunes a viernes desde las 8:00 de la mañana a las 5:00 de la tarde, aunque en algunas cortes del interior la jornada laboral en determinadas temporadas comienza a las 7 de la mañana; sin embargo, los jueces que hacen turno judicial laboran además fuera del horario laboral, fines de semana y feriados, si el turno así lo exige.

El control se realiza mediante hojas de registro ubicadas en el ingreso de cada sede judicial, siendo el procedimiento uniforme para todos los magistrados, salvo en la Corte Superior de Justicia de Huancavelica, que mediante la *Resolución Administrativa No. 1264-2024-P-CSJHU-PJ* (Corte Superior de Justicia de Huancavelica, 2024), del 6 de noviembre de 2024, dispuso el control biométrico de asistencia tres veces durante la jornada laboral únicamente para jueces de paz letrado y especializados, mas no para los jueces superiores. Esta decisión, además de arbitraria y discriminatoria, carece de justificación, pues el control se realiza ya a través de los registros manejados por cada sede judicial. Si el objetivo fuera fiscalizar el horario de ingreso y salida, el control debería extenderse también a los jueces superiores, lo cual no ocurre en dicha Corte Superior.

En la Corte Superior de Justicia de Puente Piedra y Ventanilla (2024), mediante la Resolución Administrativa No. 000016-2024-P-CSJPPV-PJ, se establecieron diversas medidas administrativas para el control de ingreso de jueces y juezas de dicha Corte Superior. Posteriormente, estas disposiciones fueron complementadas por la Resolución Administrativa No. 000272-2025-P-CSJPPV-PJ (Corte Superior de Justicia de Puente

Piedra y Ventanilla, 2025), que dispuso que hasta las 8:20 a. m. los administradores de cada sede judicial deben subir en un drive los formatos de asistencia firmados por los jueces, los cuales luego son remitidos al Sistema de Control de Asistencia de la Gerencia de Recursos Humanos.

Un tema que ha sido siempre materia de debate es el hecho de que el horario laboral es de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., sin embargo, muchos jueces y juezas laboran más allá de la hora de salida e incluso los fines de semana y días feriados a pesar de no estar en turno judicial, esto es para hacer frente a la excesiva carga procesal que soportan sus juzgados, debido al número insuficiente de juzgados, y para cumplir con las metas de producción establecidas por la institución.

En caso de que algún magistrado tenga una eventualidad o urgencia, puede solicitar un permiso personal, el cual se registra en un cuaderno existente en las presidencias de corte, debiendo posteriormente justificarlo. También puede hacerlo mediante boletas de permiso, según las disposiciones de cada Corte Superior.

Este control se aplica, por lo general, a los jueces especializados y de paz letrado, pues en muchos casos algunos jueces superiores no solicitan permiso y simplemente se retiran de sus sedes. Reflejo de ello es el control que, como se señaló líneas arriba, se realiza en el Distrito Judicial de Huancavelica, el cual no incluye a los jueces superiores.

En cuanto al control de asistencia a las ceremonias oficiales, debemos indicar que las principales ceremonias oficiales son la del “Inicio del año judicial”, el “Día del Juez y la Jueza” y el aniversario de las cortes superiores. Existen otras ceremonias en cada corte

para recordar aniversarios, por ejemplo, de algún sistema judicial o de una sede judicial, las que no son de obligatoria asistencia.

La ceremonia por el inicio del Año Judicial se realiza el 02 de enero de cada año, pero si este cae en fin de semana se realizará el primer día hábil siguiente, y la del Día del Juez y la Jueza es el 04 de agosto, ambas son ceremonias a las que todos los jueces y juezas están obligados a ir, sin embargo, en los últimos años ante la notoria inasistencia de los magistrados, el órgano de control comenzó a controlar el ingreso y salida de los magistrados de las ceremonias principales, lo que se hace firmando en un padrón de asistencia (ingreso y salida).

### **1.2.2. Control de inicio de las diligencias a la hora programada**

Recientemente, en varias Cortes Superiores se realiza un control para verificar el inicio puntual de las audiencias que se convocan, el cual está a cargo del órgano de control de cada corte superior, para ello las citaciones a audiencias virtuales no solo se notifica a las partes sino también se remite el link de audiencias al órgano de control, lo que permite que los jueces contralores ingresen a las audiencias a fin de verificar que se estén cumpliendo los lineamientos dados para la realización de las mismas.

Al realizarse las audiencias, en su mayoría, de manera virtual, el control resulta más ágil, verificándose —además del inicio oportuno de la diligencia— que todos los participantes mantengan sus cámaras encendidas, tal como lo dispuso el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial mediante la *Resolución Administrativa No. 000173-2020-CE-PJ* (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2020), de fecha 25 de junio de 2020, que aprobó, entre otros

aspectos, el *Protocolo Temporal para Audiencias Judiciales Virtuales durante el Periodo de Emergencia Sanitaria*, así como la *Resolución Administrativa No. 000161-2023-CE-PJ* (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2023), del 27 de abril de 2023.

Luego de cada visita se levanta el acta respectiva y se toman las capturas de la diligencia, y posteriormente se emite la resolución, que puede ser archivando el expediente administrativo o abriendo proceso si se advierte la existencia de alguna falta.

Recientemente, la Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial, mediante el *Oficio Circular No. 005-2024-NPA-R-OCPC-ANC/PJ* (Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial, 2024), y reiterado por el *Oficio Circular No. 009-2025-NPA-R-OCPC-ANC/PJ* (Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial, 2025), dirigido a los presidentes de las Cortes Superiores de Justicia del país, dispuso que todos los órganos jurisdiccionales, bajo responsabilidad funcional, remitan los enlaces de las audiencias programadas, con el fin de permitir su verificación y control.

### **1.2.3. Control mensual de la producción**

Desde el año 2012, en que se expidió la *Resolución Administrativa No. 245-2012-CE-PJ* (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2012), del 5 de diciembre de 2012, que aprobó los *Estándares de expedientes resueltos a nivel nacional*, se han emitido diversas resoluciones administrativas orientadas a controlar la producción de los órganos jurisdiccionales, exigiéndose el cumplimiento de las metas establecidas para cada juzgado.

En el año 2020, el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, mediante la *Resolución Administrativa No. 395-2020-CE-PJ* (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, 2020), aprobó el *Informe No. 00003-2020-HLM-D-CE-PJ*, que contiene la evaluación de las propuestas de modificación de los estándares de expedientes resueltos a nivel nacional, estableciendo nuevos criterios para el cálculo de la meta preliminar y de la meta final. Sobre la base de dichos criterios, el Área de Estadística de las diversas Cortes Superiores elabora mensualmente el Informe de Productividad de los órganos jurisdiccionales.

Existen numerosas críticas por parte de los jueces respecto al tipo de autos que se consideran hitos de producción, ya que al no reconocerse todos los tipos de resoluciones dentro de esta categoría, no se refleja el trabajo real que realiza un juez o jueza.

Otro aspecto que genera controversia son las metas de producción establecidas, pues en muchos casos resultan inalcanzables pese al esfuerzo de los magistrados y del personal jurisdiccional. Como se indicó líneas arriba, no todo el trabajo que se desarrolla en un juzgado genera un hito de producción.

Mensualmente, la oficina de estadística de cada Corte Superior verifica el cumplimiento de las metas de producción y, mediante un sistema de semáforo, clasifica la situación de cada órgano jurisdiccional: en verde, aquellos que cumplen con las metas mensuales; en ámbar, los que no alcanzan la meta, pero mantienen un nivel de producción; y en rojo, los que no cumplen con las metas establecidas.

Con base en estas estadísticas, la presidencia de la corte convoca a reunión a los jueces de los órganos jurisdiccionales que se encuentran en las categorías roja y ámbar, con el

fin de determinar las razones de la baja producción. En dichas reuniones participa también el jefe de la Oficina Descentralizada de la Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial (ODANC), ya que el incumplimiento de las metas puede generar responsabilidad funcional<sup>1</sup>.

Las reuniones, en ocasiones, se tornan estresantes, pues se centran exclusivamente en el análisis de cifras, sin considerar las condiciones laborales, el desempeño del personal asignado ni, mucho menos, la situación de los jueces o juezas.

Se han reportado casos en los que no se tomó en cuenta el estado de salud de magistrados que contaban con licencias prolongadas, las cuales les impidieron asistir a trabajar y avanzar con los expedientes a su cargo. Ello generó una disminución en la producción, ya que los jueces encargados del despacho durante dichas licencias no “produjeron”.

Otro aspecto que no suele considerarse es la situación de los jueces y juezas con discapacidad, quienes, debido a las condiciones particulares que enfrentan, no siempre se encuentran en igualdad de circunstancias para cumplir con las exigencias de productividad establecidas. En estos casos, las metas de producción deberían evaluarse con criterios de razonabilidad y equidad, reconociendo los esfuerzos y aportes que realizan dentro de las posibilidades que su condición les permite.

Se percibe al juez o jueza únicamente como un generador de resoluciones, sin considerar las circunstancias humanas, laborales o personales que rodean su desempeño; en la

---

<sup>1</sup> Ley 29277 – Ley de Carrera Judicial, artículo 34 inciso 18), inobservancia del deber de cumplir con las demás obligaciones señaladas por ley, lo que constituye falta leve de conformidad con el artículo 46 inciso 8), cuya sanción en caso de encontrarse responsabilidad funcional es de amonestación o multa, de conformidad con el artículo 51 inciso 1).

práctica, el juez ha llegado a ser considerado como un “hacedor de cifras”, cuando su verdadera función es garantizar derechos y brindar justicia, no solo contabilizar resoluciones.

En ese marco, resulta necesario incorporar criterios que reconozcan la heterogeneidad del cuerpo judicial, incluyendo a magistrados y magistradas con discapacidad o con condiciones de salud particulares, así como las diferencias en carga procesal, recursos humanos y apoyo logístico entre juzgados. Solo a través de una evaluación más integral y sensible se podrá garantizar un sistema de medición de la productividad judicial más justo, inclusivo y coherente con la realidad del trabajo jurisdiccional.

#### **1.2.4. Control de la atención al público**

Los abogados y litigantes pueden acceder a una entrevista con los jueces de sus causas, es por ese motivo que desde el 2009 el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial ha emitido diversas resoluciones en las que se han dado diversas pautas para las entrevistas con los jueces, siendo el horario inicial establecido de lunes a viernes de 8:15 a 9:15 de la mañana.

Más adelante, mediante la *Resolución Administrativa No. 375-2019-CE-PJ*, el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial aprobó, en calidad de plan piloto, el proyecto denominado “*El juez te escucha, programa tu cita*”. Con posterioridad, su implementación fue dispuesta con carácter obligatorio en todos los órganos jurisdiccionales del país, con excepción de los órganos jurisdiccionales penales, conforme a la *Resolución Administrativa No. 000077-2021-CE-PJ* (Poder Judicial del Perú, 2019; 2021).

Recientemente el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial a través de la Resolución Corrida No. 000213-2025-CE-PJ dispuso que los jueces y juezas de todas las instancias restituyan la atención presencial de los abogados que lo soliciten sin perjuicio que se siga utilizando el aplicativo “El Juez te escucha”.

Es así que, en la Corte Superior de Justicia de Puente Piedra se emitió la Resolución Administrativa No. 000277-2025-P-CSJPPV-PJ mediante la cual se establecieron diversas medidas administrativas, como el establecerse que el horario de atención a los abogados de lunes a viernes en los horarios de 08:15 a.m. a 09:15 a.m.; y, de 04:15 p.m. a 04:45 p.m., siendo además los administradores de cada sede judicial los que estarán a cargo del “Libro de Registro de Atención a los señores justiciables y/o abogados patrocinantes”, en el que deben consignarse los datos del solicitante de la entrevista y del Expediente.

### **1.3. Condiciones de trabajo**

El tema de las condiciones de trabajo de los jueces y juezas ha sido escasamente abordado, por lo que se conoce muy poco al respecto. En este apartado se analizan tres aspectos que consideramos más relevantes: la selección y evaluación del personal, la infraestructura y el servicio de internet con que cuenta el Poder Judicial.

#### **1.3.1. Selección y evaluación del personal**

Antiguamente no se hacían concursos públicos para ingresar a laborar como servidores al Poder Judicial, pero ahora toda convocatoria es pública, se hace a través de la página web

de la institución (Poder Judicial del Perú, s.f.) y en las redes sociales de las diferentes Cortes Superiores de Justicia del país.

Hay dos tipos de convocatorias, cerradas y abiertas, la primera dirigida a los servidores judiciales de la Corte que convoca a concurso público, mientras que la segunda es para cualquier persona interesada en laborar en la institución

Los concursos incluyen una etapa de conocimientos, otra de evaluación curricular y finaliza con una entrevista. Al culminar las convocatorias se publica el cuadro de orden de méritos y se asignan las plazas de acuerdo al mismo.

Como es de público conocimiento, algunas Cortes Superiores tienen la condición de unidades ejecutoras, es decir, administran su propio presupuesto y adoptan determinadas decisiones administrativas a través de su Consejo Ejecutivo Distrital. Ello se debe a que cuentan con un mínimo de seis Salas Superiores, como ocurre en las Cortes Superiores de Lima, Lima Norte y Arequipa, entre otras. En cambio, aquellas que poseen menos de seis Salas Superiores dependen económicamente de la Gerencia General del Poder Judicial, como sucede con las Cortes Superiores de Puente Piedra – Ventanilla, Cañete, entre otras.

Esta diferencia entre las Cortes Superiores que son unidades ejecutoras y las que no lo son se refleja directamente en la remuneración del personal judicial, pues los sueldos que ofrecen las segundas suelen ser inferiores a los de las primeras. Esta situación genera un clima de desigualdad institucional que impacta en la motivación y permanencia del personal, especialmente en aquellas sedes con menores recursos económicos.

Además, las Cortes que no son unidades ejecutoras enfrentan mayores limitaciones para cubrir plazas vacantes, contratar personal de apoyo o mejorar sus condiciones logísticas, ya que dependen de la disponibilidad presupuestal y de las decisiones adoptadas por la Gerencia General del Poder Judicial. En consecuencia, se produce una brecha entre cortes con autonomía financiera y aquellas que carecen de ella, afectando la eficiencia del servicio de justicia y el bienestar laboral de quienes lo integran.

En lo que respecta a la evaluación del personal, esta tiene un carácter administrativo en cada Corte Superior. Por un lado, se realiza a través de la Oficina Descentralizada de la Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial, y por otro, mediante la propia administración de cada corte, a través del Proceso Administrativo Disciplinario. El primer mecanismo está orientado a la supervisión y control disciplinario, mientras que el segundo implica la aplicación de sanciones administrativas por incumplimiento de deberes.

### **1.3.2. Infraestructura**

Un gran problema que tiene el Poder Judicial es la falta de inmuebles propios donde deben ubicarse los órganos jurisdiccionales, por lo que dedican parte importante de su presupuesto en alquilar inmuebles, los que muchas veces no son los más adecuados para el funcionamiento de juzgados y salas superiores.

Según el *Informe N.º 000072-2023-SGCPS-GAF-GG-PJ* (Poder Judicial del Perú, 2023), de fecha 26 de septiembre de 2023, remitido por el Subgerente de Control Patrimonial y Saneamiento del Poder Judicial a la Gerenta de Administración y Finanzas, el total de

inmuebles alquilados por la institución a nivel nacional asciende a 407, mientras que los inmuebles propios edificados son 170 y los no edificados, 180. Asimismo, se precisa que el Poder Judicial tiene asignados 325 inmuebles provenientes del PRONABI y administrados bajo distintas modalidades (afectación en uso, cesión en uso o comodato).

En tal contexto, numerosos juzgados funcionan en inmuebles originalmente destinados a viviendas o establecimientos de hospedaje, lo que genera evidentes dificultades en la distribución de los espacios y frecuentes incomodidades tanto para los magistrados como para el personal judicial. Esta inadecuación de la infraestructura afecta no solo la organización interna de los despachos, sino también la atención al público, y, en general, las condiciones de trabajo de quienes integran el órgano jurisdiccional.

Por otro lado, los antiguos Módulos Básicos de Justicia, construidos con el propósito de acercar los juzgados a la población, han quedado pequeños frente al incremento de la demanda, pues no pueden albergar a todos los órganos jurisdiccionales creados con posterioridad. En consecuencia, en algunos de ellos se han tenido que “sacrificar” áreas verdes para ampliar los módulos, mientras que en otros casos se han alquilado inmuebles cercanos para el funcionamiento de nuevos órganos jurisdiccionales.

### **1.3.3. Servicio de Internet**

A partir de la pandemia el uso de la internet se hizo aún más necesario en el trabajo judicial toda vez que las audiencias comenzaron a realizarse de manera virtual.

Al concluir la emergencia sanitaria, el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, mediante la *Resolución Administrativa No. 000363-2022-CE-PJ* (Poder Judicial del Perú, 2022a), del 1 de octubre de 2022, dispuso que, entre el 1 y el 31 de octubre de ese año, las audiencias debían desarrollarse de forma presencial y, excepcionalmente, de manera virtual. Ante dicha disposición, diversos abogados interpusieron acciones de amparo y una acción popular solicitando que las audiencias continuaran realizándose de manera virtual. Como consecuencia de ello, el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial emitió la *Resolución Administrativa No. 000366-2022-CE-PJ* (Poder Judicial del Perú, 2022b), del 6 de octubre de 2022, la cual modificó parcialmente la resolución anterior, permitiendo que las audiencias pudieran desarrollarse tanto de forma presencial como virtual, a través del aplicativo Google Meet.

Recientemente, el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial emitió la *Resolución Corrida No. 000350-2025-CE-PJ* (Poder Judicial del Perú, 2025), de fecha 16 de abril de 2025, mediante la cual dispuso que, en todas las instancias del Poder Judicial, las sesiones de audiencia y las votaciones de los procesos judiciales se realicen obligatoriamente de manera presencial y en el despacho judicial, salvo en los casos en que resulte estrictamente necesario utilizar la plataforma Google Meet, debiendo mantenerse la cámara encendida.

Dicha resolución generó múltiples críticas por parte del gremio de abogados, pues se interpretó que todas las audiencias del Poder Judicial volverían a ser exclusivamente presenciales. Ante ello, el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial publicó un comunicado al día siguiente, precisando que la disposición estaba dirigida únicamente a los jueces y juezas, quienes deben realizar sus audiencias y votaciones conforme a lo establecido en

la resolución; sin embargo, los justiciables y sus defensores continuarán participando mediante los medios virtuales y tecnológicos, salvo disposición contraria del juez o jueza cuando lo consideren conveniente.

Aunque la virtualidad ha significado un importante beneficio para los justiciables y sus abogados, su implementación no está exenta de dificultades. Entre ellas se encuentran los problemas de conectividad en las sedes judiciales, que frecuentemente obligan a los jueces y servidores a emplear sus propios teléfonos móviles para realizar las audiencias. Del mismo modo, la resistencia de algunos jueces y sujetos procesales a mantener las cámaras encendidas durante las diligencias ha llevado al Poder Judicial a reiterar que esta es una obligación durante el desarrollo de las audiencias virtuales.

#### **1.4. Recursos Humanos**

En este apartado se abordará la relación que mantiene el Poder Judicial con los jueces en materia de recursos humanos, la cual, como se apreciará, es de carácter eminentemente administrativo.

Se iniciará con el análisis de las disposiciones sobre vacaciones y licencias de los jueces y juezas, para luego tratar un tema especialmente sensible para los jueces de paz letrado, especializados y superiores: la homologación de haberes respecto de los que perciben los jueces supremos.

Asimismo, se examinará lo relacionado con el teletrabajo y los ajustes razonables gestionados por algunos magistrados, pese a que la institución ha prohibido el acceso de

los jueces a esta modalidad. A continuación, se abordará la problemática de las capacitaciones judiciales, destacando las dificultades que enfrentan los magistrados para acceder a programas oficiales frente a las exigencias de la Junta Nacional de Justicia.

Finalmente, se analizará el rol de la Oficina de Bienestar del Poder Judicial y el tipo de apoyo que brinda a los jueces que recurren a ella.

#### **1.4.1. Relación según rango y estatus**

La Constitución Política, en su artículo 139, inciso 6, reconoce el principio de pluralidad de instancias, disposición que es recogida por el artículo 11 de la Ley Orgánica del Poder Judicial. De este modo, todo justiciable tiene derecho a acceder a la doble instancia y, de manera excepcional, a recurrir ante la Corte Suprema. Sin embargo, esta división de instancias es interpretada erróneamente por algunos como una estructura jerárquica, cuando en realidad tales jerarquías solo existen en las fuerzas armadas y policiales.

Debe precisarse que en la Ley Orgánica del Poder Judicial no se hace referencia alguna a jerarquías sino a instancias, a diferencia de la Ley Orgánica del Ministerio Público que sí contempla la existencia de jerarquías dentro de dicha institución <sup>2</sup>.

Esta mal entendida “jerarquía” marca una primera diferencia entre los propios jueces, generando una verticalidad que, en muchos casos, propicia la comisión de abusos. Un

---

<sup>2</sup> **Artículo 5.-** Autonomía funcional Los Fiscales actúan independientemente en el ejercicio de sus atribuciones, las que desempeñarán según su propio criterio y en la forma que estimen más arreglada a los fines de su institución. **Siendo un cuerpo jerárquicamente organizado deben sujetarse a las instrucciones que pudieren impartirles sus superiores.** (resaltado y subrayado nuestro),

ejemplo de ello ocurrió hace más de veinte años, cuando, al término de una ceremonia, una jueza superior provisional llamó la atención, sin miramientos y delante de todos, a una jueza supernumeraria por haberse retirado la cinta luego del saludo protocolar.

Otra diferencia que existe es entre la condición de los jueces, titulares, provisionales o supernumerarios, esto es, dependiendo de su forma de ingreso a la judicatura. Así, mientras los jueces titulares son más favorecidos en cuanto a las capacitaciones, los últimos son los más frágiles, pues basta con una nota periodística mal intencionada para que sean separados del cargo.

#### **1.4.2. Vacaciones y licencias**

El artículo 246 del TUO de la Ley Orgánica del Poder Judicial señala que las vacaciones de los magistrados se establecen cada una de treinta días, sea en febrero o en marzo, y que de manera excepcional el Consejo Ejecutivo puede señalar tiempo distinto.

Por lo expuesto, cada año el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial emite una resolución que regula el régimen de vacaciones judiciales, precisando las materias que, por especialidad, atenderán los juzgados de emergencia. Posteriormente, cada Corte Superior dicta una resolución administrativa en la que se detallan los órganos de emergencia que funcionarán durante dicho periodo.

Dado que en el mes de febrero la mayoría de jueces hace uso de sus vacaciones, quienes permanecen laborando en los órganos de emergencia deben atender un elevado número

de despachos jurisdiccionales, postergando su descanso vacacional para meses posteriores.

Asimismo, es posible que un juez o jueza que haya laborado durante las vacaciones judiciales haga uso de su período vacacional en un mes distinto de marzo; sin embargo, deberá acreditar que no tiene diligencias programadas en dicho periodo ni que se encuentra de turno judicial.

El TUO de la Ley Orgánica del Poder Judicial regula lo concerniente a las licencias de los magistrados desde el artículo 240 a 244, en los que, si bien reconocen que por causa justa se puede solicitar una licencia, únicamente desarrollan lo concerniente a la licencia con goce de haber.

Cuando, por un motivo excepcional, un magistrado necesita solicitar una licencia que no se enmarca dentro de los supuestos previstos para las licencias con goce de haber, debe tramitar una licencia sin goce de haber. Por lo general, para su otorgamiento se exige que el juez no tenga audiencias programadas ni se encuentre de turno judicial; de lo contrario, la solicitud será denegada.

No obstante, se han registrado casos en los que dichas exigencias no se aplicaron a algunos jueces superiores que solicitaron licencias sin goce de haber pese a tener audiencias programadas, lo que evidencia la existencia de un trato diferenciado según la instancia en la que se desempeñe el magistrado.

### **1.4.3. Homologación de haberes**

Conforme a lo estipulado en el artículo 186 inciso 5) literal “b” del TUO de la Ley Orgánica del Poder Judicial, el haber total mensual por todo concepto de los Jueces Superiores será del 80% del haber total mensual por todo concepto que perciban los Jueces Supremos, el de los Jueces Especializados o Mixtos será del 62%; el de los Jueces de Paz Letrados será del 40%, referidos también los dos últimos porcentajes al haber total mensual por todo concepto que perciben los Jueces Supremos.

En el 2018 los jueces supremos aprobaron una bonificación a su favor equivalente a 4.5 unidades de ingreso del sector público, la que, incumpléndose el TUO de la LOPJ, la bonificación no alcanzó a los jueces de las demás instancias. Ante dicha situación, varios jueces interpusieron acciones de amparo las que, luego del trámite judicial, fueron declaradas fundadas y se amplió su alcance a todos los jueces de la República, sin embargo, hasta la fecha no se ha podido ejecutar, porque no todos los jueces han podido recibir el pequeño porcentaje que les corresponde del total de la deuda existente que ha podido ser embargado.

### **1.4.4. Solicitudes de teletrabajo y ajustes razonables**

En nuestro país, luego de la pandemia, se promulgó la nueva Ley del Teletrabajo – Ley No. 31572, la que, conforme lo señala en su artículo 1, tiene por objeto regular el teletrabajo en las entidades de la administración pública y en las instituciones y empresas privadas en el marco del trabajo decente y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo.

La Gerencia General del Poder Judicial emitió la *Resolución No. 000690-2023-GG-PJ*, que aprobó las “**Disposiciones para la regulación del teletrabajo en el Poder Judicial**” – Versión 001 (*Poder Judicial del Perú – Gerencia General, 2023*), mediante la cual se establecen lineamientos para implementar el teletrabajo en el ámbito judicial. En aplicación de dicha directiva, algunas cortes superiores han otorgado esta modalidad laboral a servidores jurisdiccionales y administrativos que cumplen los requisitos exigidos.

Sin embargo, esta disposición no se aplica a los magistrados, dado que el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, mediante la *Resolución Corrida No. 000473-2024-CE-PJ* del 25 de julio de 2024 (*Poder Judicial del Perú – Consejo Ejecutivo, 2024*), dispuso que la mencionada directiva no resulta aplicable a los magistrados, salvo en casos excepcionales.

En la práctica se conoce el caso de dos magistradas que han solicitado acceder al teletrabajo por tener la condición de personas vulnerables por ser personas con discapacidad, sin embargo, en un caso le fue negado por su corte superior y en el otro aún no se resuelve pese al tiempo transcurrido<sup>3</sup>.

Debe indicarse que además de jueces con discapacidad, hay casos de magistrados que son pacientes oncológicos, juezas que están gestando o tienen niños pequeños, o magistrados con padres que son personas mayores o que requieren de apoyo, todo lo que puede ser documentado adecuadamente, sin embargo, existe una resistencia de la institución para

---

<sup>3</sup> Mantenemos en reserva el nombre de las magistradas y el de sus cortes superiores de origen.

permitir el teletrabajo entre los magistrados, a pesar de que las audiencias siguen siendo virtuales casi en su totalidad.

El Consejo Ejecutivo del Poder Judicial (*Poder Judicial del Perú – Consejo Ejecutivo, 2025*) emitió la *Resolución Corrida No. 000040-2025-CE-PJ*, mediante la cual se reiteró que las labores jurisdiccionales y administrativas en el Poder Judicial deben realizarse de forma presencial a nivel nacional, bajo responsabilidad de quien disponga lo contrario.

Asimismo, se solicitó a las presidentas y presidentes de las Salas Supremas Permanentes y Transitorias, así como a las Cortes Superiores de Justicia del país, que informen qué órganos jurisdiccionales, jueces, juezas y personal —jurisdiccional y administrativo— desempeñaron sus funciones mediante teletrabajo durante el año 2024, precisando las circunstancias y la autoridad que autorizó dicha modalidad.

La prohibición del teletrabajo para jueces y juezas revela una visión institucional aún rígida respecto a las nuevas modalidades de organización laboral. Si bien la función jurisdiccional requiere garantías de independencia, transparencia y control, ello no debería excluir la posibilidad de adoptar esquemas flexibles y razonables que concilien la eficiencia del servicio con el bienestar de los magistrados. Incorporar el teletrabajo bajo criterios de responsabilidad, trazabilidad y evaluación de desempeño permitiría avanzar hacia un Poder Judicial más inclusivo, moderno y sensible a las condiciones reales de quienes imparten justicia.

#### 1.4.5. Capacitaciones

La Ley de Carrera Judicial reconoce en su artículo 39 que la capacitación es un derecho de los jueces y también que resulta indispensable para la evaluación de su desempeño, la que está fundamentalmente a cargo de la Academia de la Magistratura, reconociendo que también se consideran las capacitaciones en universidades, centros de estudios especializados y los que se dicten en las cortes superiores.

Pese a que se reconoce como un derecho de los jueces y juezas la capacitación a través de la Academia de la Magistratura, los cursos ofrecidos por dicha institución son costeados por los propios magistrados, ya que no son de carácter gratuito.

Recientemente, el Centro de Investigaciones Judiciales del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial aprobó los *Lineamientos de Pasantías Nacionales e Internacionales*, los cuales establecen los requisitos y procedimientos que deberán cumplir los jueces y juezas que deseen participar en las pasantías organizadas.

Por otro lado, pese a que se reconoce que las capacitaciones pueden estar a cargo de otras instituciones, lo cierto es que en los resultados de las evaluaciones parciales de desempeño la Junta Nacional de Justicia exige a los magistrados evaluados que las capacitaciones sean de la Academia de la Magistratura en las áreas de gestión de gestión de proyectos, negociación estratégica o innovación, herramientas ofimáticas, metodología y herramientas del campo tecnológico, integridad de la administración de justicia, desarrollo sostenible y administración de justicia.

Si bien el Poder Judicial organiza algunas capacitaciones gratuitas, los cupos asignados a cada Corte Superior son limitados, por lo que debe seleccionarse entre todos los jueces quiénes asistirán. Esta situación ha generado diversos inconvenientes, ya que con frecuencia se presentan quejas respecto a los criterios de designación para acceder a dichas capacitaciones, pues en algunos casos prevalece el “amiguismo” por encima de la verdadera necesidad de formación de los magistrados.

La Junta Nacional de Justicia al momento de la Evaluación Parcial de Desempeño y la Ratificación evalúan si el magistrado sometido a esos procedimientos se ha calificado durante el tiempo de desempeño en el cargo, incluso luego de la primera se emite una resolución recomendando las capacitaciones que debe llevarse, prefiriendo las que imparta la Academia de la Magistratura.

Es por este motivo que la Academia de la Magistratura (Academia de la Magistratura del Perú, s.f.) viene promoviendo el *Segundo Programa de Reforzamiento para Magistrados*, con la finalidad de capacitar a quienes superaron la evaluación de desempeño en los cursos recomendados por la Junta Nacional de Justicia, tales como *Competencias digitales en la administración de justicia*, *Integridad en la administración de justicia* y *Lengua de señas*, entre otros.

No obstante, la participación en este programa ha sido dispuesta como obligatoria y su costo es asumido por los propios magistrados, lo que ha generado cuestionamientos tanto por la carga económica que representa como por la calidad disímil de los cursos ofrecidos. En algunos casos, las capacitaciones en competencias digitales se han limitado al uso básico de programas de ofimática (Word, Excel y PowerPoint), sin incorporar contenidos

sobre herramientas tecnológicas actuales, como la inteligencia artificial, que resultan esenciales para el ejercicio judicial en el contexto contemporáneo.

En suma, la formación judicial continúa siendo un eje esencial pero aún pendiente de fortalecimiento en el Poder Judicial. La capacitación de los jueces y juezas no debe concebirse como una carga económica individual ni como un requisito meramente formal para la carrera judicial, sino como una verdadera política institucional orientada al desarrollo profesional y ético de la magistratura. Resulta indispensable promover programas accesibles, actualizados y de calidad, que respondan a las nuevas exigencias tecnológicas y sociales del ejercicio jurisdiccional. Solo así la capacitación judicial cumplirá su finalidad transformadora y contribuirá a consolidar un Poder Judicial moderno, competente y comprometido con los valores democráticos y los derechos fundamentales.

### **1.5. Bienestar de los jueces**

Cada Corte Superior de Justicia cuenta con una Oficina de Bienestar Social, la cual presenta anualmente un plan de trabajo orientado a desarrollar actividades destinadas a promover el bienestar de los jueces, servidores jurisdiccionales y administrativos, así como de sus familias.

Entre las principales actividades que se realizan destacan las campañas de salud en coordinación con las EPS, las jornadas de vacunación con el Ministerio de Salud (MINSA), la celebración de fechas especiales —como el Día de la Madre y del Padre— y los campeonatos deportivos, entre otras.

En algunas Cortes Superiores, las asistentes sociales también se encargan de gestionar citas médicas y de realizar visitas a hospitales o clínicas donde se encuentren internados jueces o servidores judiciales.

Como puede apreciarse, la labor de las Oficinas de Bienestar Social y de las asistentes sociales se orienta a atender necesidades extralaborales de carácter urgente, contribuyendo significativamente al cuidado integral y al equilibrio físico y emocional de quienes integran el Poder Judicial.

En conclusión, las acciones de bienestar social constituyen un componente relevante dentro de la gestión institucional del Poder Judicial, al contribuir a la creación de un clima organizacional favorable y a la mejora del desempeño del personal jurisdiccional y administrativo. Estas iniciativas, orientadas al acompañamiento y apoyo de los magistrados y servidores, deben ser fortalecidas y planificadas de manera estratégica, a fin de garantizar su continuidad y efectividad. Reconocer el bienestar social como parte integral de la gestión judicial permitirá consolidar una institución más cercana, humana y comprometida con quienes la conforman.

## **2. Vivencias de jueces penales: la relación con la institución en el inicio de la carrera judicial**

Para hacer las entrevistas se recurrió a 6 jueces de la especialidad penal, de éstos, dos jueces fueron titulares, dos jueces provisionales y dos jueces supernumerarios, a los cuales se les ordenó del siguiente modo:

- Jueza 1 : jueza titular.
- Juez 2 : juez titular.
- Juez 3 : juez provisional.
- Jueza 4 : jueza provisional.
- Jueza 5 : jueza supernumerario.
- Jueza 6 : jueza supernumerario.

Se decidió elegir jueces y juezas de la especialidad penal debido a que en los últimos tiempos es la especialidad que ha alcanzado notoriedad a través de los medios de comunicación y redes sociales debido al aumento de la delincuencia organizada y el nivel de inseguridad que atraviesa el país, y por procesos que se siguen contra funcionarios públicos e incluso ex presidentes de la república, varios de los cuales se encuentran privados de su libertad<sup>4</sup>.

Las entrevistas a los jueces y juezas fueron realizadas en la plataforma zoom, y registradas en video, previo consentimiento informado de los entrevistados, manteniéndose en reserva su identidad. Se trató de entrevistas semi – estructuradas, cuya finalidad fue acceder a percepciones y narraciones acerca de las vivencias de los entrevistados, para ello se hicieron preguntas abiertas cuyas respuestas buscaron ser ampliadas a través de re-preguntas.

La primera pregunta que se hizo a los entrevistados fue abierta y estuvo orientada a conocer cómo fue su experiencia al enterarse de su designación y luego otra para explorar

---

<sup>4</sup> Los ex presidentes de la República que están privados de su libertad son Alejandro Toledo, Ollanta Humala y Pedro Castillo en el Establecimiento Penitenciario de Barbadillo. Hasta hace unas semanas el ex presidente Martín Vizcarra estuvo recluido tanto en el Establecimiento Penitenciario de Barbadillo como en el Establecimiento Penitenciario Ancón II.

cómo fue el inicio de sus labores. Asimismo, se realizó una pregunta específica por conocer las experiencias en la primera audiencia de prisión preventiva y cuando se dictó mandato de detención contra un imputado, así como en los casos mediáticos al ser vivencias de alta relevancia en el inicio de la carrera de un juez en el área penal, tema que estuvo necesariamente vinculado a la relación con la prensa.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas a jueces y juezas, se obtuvieron datos descriptivos que fueron posteriormente analizados, depurados y seleccionados para su presentación en la presente investigación. Es importante señalar que, si bien se diseñó previamente un cuestionario estructurado para guiar el proceso de entrevista, durante su desarrollo fue necesario introducir ajustes y variaciones. Ello debido a que, en el transcurso de las entrevistas, los participantes aportaron información de especial interés que requirió profundización y exploración adicional, lo cual motivó la modificación de algunas preguntas o la formulación de nuevas, con el propósito de obtener información más amplia, precisa y pertinente para los objetivos del estudio.

Al respecto, como afirman Gonzáles Gil y Cano Arana (2010), "...el análisis de los datos no corresponde a una fase determinada del proceso de investigación aislada en el tiempo, sino que es una actividad procesual y dinámica que comienza desde el mismo momento en que el investigador entra en el campo hasta que se retira de éste y se redacta el informe final de investigación..." (p.2). En este mismo sentido, Quecedo y Castaño Garrido (2002) sostienen que la investigación cualitativa es inductiva debido a que, entre otros aspectos, "... Siguen un diseño de investigación flexible." (p. 8). Debe tenerse en cuenta que el análisis temático-inductivo busca comprender un fenómeno sin que la identificación de ejes esté determinada por marcos teóricos previos.

El seguir este método permitió que identifiquemos ejes temáticos y sub ejes, en función a nuestro interés en comprender las vivencias de los jueces y la relación con el Poder Judicial. Así, surgieron ejes como el ingreso a la carrera judicial, las audiencias de prisión preventiva y los casos mediáticos, lo que permitirá apreciar momentos clave como las emociones de los jueces y los modos en que enfrentaron los retos que les presentan diariamente en el ejercicio de su labor, y de modo transversal presentaremos el lugar que ocupa la institución, centrándonos en su ausencia, pues su sola presencia agrega tensión a la relación que tiene con los jueces.

A continuación, presentaremos ejes y sub ejes, compartiendo extractos de las entrevistas y analizándolos en función al objetivo de nuestro trabajo.

## **2.1. Ingreso a la carrera judicial**

En este eje exploraremos lo referente a las emociones, pensamientos y retos de los jueces al ingresar a la carrera judicial, y se subdivide en dos sub ejes: los sentimientos iniciales al enterarse de su designación y el inicio rápido y raudo de sus labores. Como veremos, el nerviosismo y preocupación, asociado a la gran responsabilidad y complejidad del rol, se experimentan en soledad, sin soporte de una institución que aparece como ausente.

### **2.1.1. Sentimientos iniciales**

Ahora pasaremos a presentar lo que los jueces penales entrevistados sintieron apenas supieron que habían sido designados jueces, sean titulares, provisionales o supernumerarios. Se podrá apreciar que independientemente de la forma como ingresaron

a la carrera judicial, los entrevistados compartieron sentimientos similares, tanto positivos: emoción y felicidad, como negativos: angustia, preocupación y ansiedad. Vamos a iniciar desarrollando los sentimientos positivos \*para luego pasar a los negativos.

Los entrevistados coinciden en el sentimiento de emoción y de alegría inicial, así, el Juez 2 recordando ese momento señala que “... fue bastante emocionante, era asumir un reto personal y profesional a la vez, por el lado de mi familia las expectativas de venir a trabajar a la ciudad de Lima pues yo trabajaba anteriormente en otra institución del Estado pero en provincia y dese la perspectiva profesional que es para lo que me había entrenado en la Universidad, y carambas, era como un sueño cumplido ¿no? sin embargo, también además del regocijo que ello puede generar en una persona que logra acceder a este cargo...”.

Para el entrevistado el ingreso a la judicatura constituyó un doble reto, en lo personal porque ello significaba estar al lado de su familia y en lo profesional porque fue una meta que se trazó tiempo atrás, desde las aulas universitarias, y que logró tiempo después, luego de trabajar en otra institución estatal. Se ve aquí que la decisión de ser juez no es algo que surja en el momento, sino que conlleva una decisión y preparación que toma mucho tiempo.

Sobre el mismo tema, la Jueza 1 recuerda que sintió alegría, “mi primera impresión fue esa, alegría porque ocupo un cargo titular”, mientras que otro de los entrevistados, el Juez 3, definió su sentimiento como “... una satisfacción...”. Por su parte el Juez 2 comparó su designación como juez como “... un sueño cumplido...”. Aquí podemos ver

cómo jueces de distinta designación coinciden en los sentimientos positivos al momento de enterarse de su designación como jueces.

Habiendo descrito algunos de los sentimientos positivos, pasamos ahora a dar cuenta del modo en que los jueces entrevistados se presentan como un personaje que siente angustia, temor, ansiedad, preocupación y nerviosismo por el nuevo rol a desempeñar.

Los jueces, al referirse a los temores y preocupaciones iniciales, que acompañaron a la alegría y emoción, fueron muy abiertos, reconociendo que ello se debía a la responsabilidad propia del cargo, así el Juez 2 señaló que *“... además del regocijo que ello puede generar en una persona que logra acceder a este cargo, también el temor por el compromiso que se estaba asumiendo, tenía conocimiento indirecto de las falencias y cuestionamientos hacia el Poder Judicial y muchos en mi anterior trabajo me decían que no sabía en lo que me estaba metiendo, pero ellos en lugar de mermar mi actitud creo que me fortaleció, creo que me siento tranquilo de haber empezado esta aventura en el Poder Judicial.”*

Este entrevistado muestra las dos caras de los sentimientos iniciales que tuvo al ser designado juez, junto a la felicidad viene también el temor, el cual no es por las funciones del cargo sino por la responsabilidad que acarrea su ejercicio. En el caso del juez entrevistado recuerda los comentarios negativos sobre el Poder Judicial de sus ex compañeros de trabajo, lo que está relacionado a la imagen que proyecta la institución, sin embargo, el entrevistado continuó con sus planes.

En el mismo sentido, sobre la carga de la responsabilidad que está vinculada a la designación en el cargo, la Jueza 1 recuerda que:

*“Yo cuando me entero que soy jueza penal y voy el primer día a mi despacho lo que sentí fue una, un sentido de ... primero de angustia en el sentido que asumía tremenda responsabilidad, yo decía estoy siendo jueza titular, para mí pesaba mucho la responsabilidad en el cargo, inclusive tenía no temor pero sí preocupación en que tenía que desempeñarme bien en este cargo para el cual fui nombrada titular. Recuerdo mucho esto porque estaba particularmente en un estado de ánimo digamos de preocupación, de cierto temor por la gran responsabilidad... pero mi primera impresión fue esa, alegría porque ocupó un cargo titular y a la vez preocupación por la gran responsabilidad de hacer las cosas lo mejor posible, de no fallar; primero a los justiciables, a mis padres, eso, eso fue, ese sentimiento si recuerdo muchísimo, me acompañó por varios días, ese hecho de sentarme y yo tener mi despacho, sí, sí, a mí me costó, no me costó pero sí mi preocupación era esa, no era una cuestión de ay ya soy titular y aquí se acabó todo, no, al contrario, entendía que asumía una gran responsabilidad.”*

Como se puede ver se trata de una jueza que al conocer su designación estaba alegre, pero a la vez se sentía angustiada, angustia que estaba relacionada a la responsabilidad del cargo para el cual había sido designada, nótese que se siente obligada a hacer bien su trabajo porque ello significaría fallarle a los justiciables y a sus padres, que la responsabilidad abarca además al ámbito familiar.

También sobre el tema de la responsabilidad la Jueza 5 señala que *“Siempre desde que realicé estudios de pregrado, siempre pensé yo que nunca podía ser juez, siempre dije yo nunca voy a ser juez porque tenía o tengo un alto respeto por los magistrados, considero que tienen mucho conocimiento, necesitan leer bastante... Yo siempre me desempeñé en otras instituciones y no me sentía segura de yo poder desempeñar esa función porque me sentía totalmente con, como le podría explicar, que no llegaba ¿no?, no llegaba a la condición de ser designada magistrada.”*. De este relato se evidencia la visión de la entrevistada respecto a la magistratura, a la que la ubica en un lugar muy alto, inalcanzable, cuyo ejercicio va acompañado de una mayor exigencia, considera además que el ser juez era el cargo más alto al que podía aspirar un abogado o abogada, al que cualquiera no puede llegar.

El tema de la exigencia en la preparación académica de un abogado o abogada para ingresar a la magistratura lo repite la Jueza 6, quien reconoce que el objetivo por el cual seguía estudiando era tener la posibilidad de ser designada jueza *“... digamos que la designación de ascenderme al cargo de juez fue algo que, que fue lo que buscaba inicialmente ¿no?, fue el propósito por el cual yo seguí estudiando, y lo sigo haciendo hasta ahora porque busco conseguir ser titular.”*, se advierte que la jueza no se ha detenido en los estudios pese a ser jueza supernumeraria, sino que ahora tiene otro objetivo: ser nombrada jueza titular, eso es lo que la motiva a seguir estudiando.

Otras de las entrevistadas reconocieron que sintieron nervios, preocupación e incluso de angustia. Sobre el tema la Jueza 6 reconoce que tuvo sentimientos de nerviosismo al asumir el cargo, incluso cuando fue presentada a los servidores judiciales con los cuales iba a trabajar, señala que sintió:

*“Nervios, lo primero que sentí fue nervios, porque la primera vez que nosotros llegamos al juzgado nos hicieron la presentación con los demás trabajadores y como que un poco no me lograba, era diferente, era raro estar en otra situación cuando un día antes había estado en el cargo de especialista, que eran los que estaban con los trabajadores nuevos, y lo único que atiné al momento de mi presentación fue decirles que también he sido como ellos, que he empezado de cero, porque la mayoría de chicos empezaban de cero, eran nuevos en la labor jurisdiccional, y solo darles confianza y brindarles mi apoyo, que estamos siempre para aprender, porque uno nunca termina de aprender y siempre aprendemos de los demás.”*

Nótese que, a pesar del sentimiento de nerviosismo inicial, la jueza procuró acercarse a los servidores judiciales, trató de animarlos pues se identificaba con ellos por ser ella también una servidora judicial que había sido promovida como jueza supernumeraria de un momento al otro, ofreciéndole su apoyo a los servidores judiciales del juzgado al identificarse con ellos.

Este relato de la entrevistada nos hace ver primero lo súbito del cambio: un día era especialista legal, y al otro estaba de jueza, situación que le afectó pues no se podía ubicar en el cargo, se sentía extraña desempeñándose como jueza. Nótese que, a pesar del sentimiento de nerviosismo inicial, la jueza procuró acercarse a los servidores judiciales, trató de animarlos pues se identificaba con ellos por ser ella también una servidora judicial que había sido promovida como jueza supernumeraria de un momento al otro, ofreciéndole su apoyo a los servidores judiciales del juzgado al identificarse con ellos. Lo antes descrito nos hace ver lo difícil que es para un juez asumir de un momento al otro el

cargo, situación que se complica por la falta de acompañamiento de la institución, y que de no superarse puede afectar el liderazgo del magistrado en el juzgado a su cargo.

La Jueza 5 reconoce haber sentido incluso angustia cuando fue designada en el cargo, ella indica que *“Cuando me informaron de mi designación, un poco preocupada y asustada también porque era un nuevo ejercicio profesional que iba a realizar y como toda actividad nueva pues genera un poco de ansiedad y preocupación de querer hacer las cosas bien, ¿no? y como quiera que nunca había desempeñado ese cargo pues, y también me sentía preocupada y responsable de tener que hacer las cosas bien y eso me hacía sentir un poco ansiosa.”*. Aquí se aprecia que la entrevistada tenía miedo a equivocarse pues sobre sus hombros pesaba la responsabilidad de hacer bien su trabajo, situación que también le generaba ansiedad. Este relato es similar al anterior pues se advierte que las juezas estaban solas ante el juzgado al cual habían sido designadas por primera vez, sin experiencia en el cargo y sin acompañamiento por parte de la institución para aligerar el cambio y evitar que afecte la normal atención de los procesos.

Como se puede concluir en este apartado, los jueces, independientemente de la forma de su designación, reconocen que sus sentimientos iniciales al conocerla fueron de felicidad y de emoción, los que fueron acompañados por sentimientos de preocupación por la responsabilidad que asumían, llegando algunos a sentir temor, angustia e incluso ansiedad.

Otro aspecto que llama la atención es el elevado concepto que, antes de su designación, han tenido los entrevistados sobre los jueces, llegando a considerar una ocupación inalcanzable por los conocimientos que éstos tienen. Finalmente, la responsabilidad del

cargo de juez ocasionó en los entrevistados temor y preocupación, y en algunos casos angustia y ansiedad.

### **2.1.2. Inicio inmediato de labores**

El inicio de funciones de manera inmediata a la juramentación, genera diversas emociones sobre el juez, no solo por las condiciones laborales que encuentra sino también por asumir un juzgado que ya tenía el trabajo programado por el juez que lo antecedió. A continuación, veremos las situaciones que afrontan los jueces en primer día de funciones, así como el sentimiento de miedo generado.

El Juez 2 al relatar su experiencia reconoce haber sentido miedo al asumir como juez debido a las condiciones laborales, recuerda que *“Primero, miedo de lo que estaba recibiendo, porque efectivamente me dijeron lo que tú mencionas, aquí está su carga procesal...”*, aquí se ve lo solo que está el juez, apenas llega al juzgado recibe una carga laboral que no conocía, de la que se hace responsable inmediatamente por el solo hecho de haber asumido el cargo, sin que nadie le oriente sobre el trabajo que va a realizar, ni mucho menos exista una etapa de inducción, sino que debe asumir una responsabilidad solo, sin apoyo.

Una posibilidad que puede presentarse para el juez en el primer día que se asume un juzgado, es que éste se encuentre de turno judicial, por lo que directamente, sin etapa de inducción alguna, tendrá que realizar audiencias de prisión preventiva. Al respecto, el Juez 2 recuerda que

*“... justamente el primer día que me asignaron el juzgado estaba de turno, tuve algo de 5 detenidos en aquél entonces , y lo primero que hice fue, estábamos casi frente a Metro de Túpac Amaru, recuerdo que compré una galonera de jugo de naranja, compré pan, jamón y queso, y aparte de mi personal le dí panes a los 5 detenidos, les dí jugo de naranja, y mi personal se amotinó contra mí, me volvieron a decir loco, cómo le das, en primer lugar no tanto porque no quisiesen alimentar a esas personas que habían pasado casi 24 horas detenidas, 3 de ellas me habían comentado que no habían comido, probado bocado hacía 2 o 3 días, no por el hecho de que no habían pasado reconocimiento médico legal, y una de las secretarias me dijo, y doctor ¿qué pasa si alguno de ellos se pone mal, no tanto por lo que usted le da de comer sino de repente ha sido golpeado, tiene una herida interna, o simplemente ya viene enfermo, el responsable va a ser usted, usted tiene que disponer reconocimiento médico porque llegaron sin el reconocimiento médico, la secretaria me dijo usted tiene que ordenar el reconocimiento médico y después de que sepamos que están bien recién usted aliméntelos me dijo. Fue algo que me llamó bastante la atención porque en aquél entonces uno no se tenía muy en consideración criterios básicos, un ambiente adecuado donde puede encontrarse el detenido por más delito que haya cometido, pues como seres humanos merecemos un lugar adecuado donde permanezca recluido, la alimentación que era básica y la seguridad que nos da, eventualmente o formalmente, que nos podría dar el reconocimiento médico de que esa persona no haya sido violentada físicamente en sus derechos en el transcurso de la investigación policial y la puesta a disposición del juzgado, muy aparte el tema de resolver su situación jurídica, que vino ya después.”.*

Aquí, el juez no tuvo tiempo de adecuarse poco a poco al trabajo judicial, pues inmediatamente después que asumió el cargo, tuvo que realizar diligencias a fin de determinar la situación jurídica de los imputados que ponían a disposición del juzgado, sin que haya pasado una etapa de inducción respecto a la dirección de diligencias, ni mucho menos acompañamiento. Otro aspecto que se resalta es el trato que tuvo el entrevistado hacia los detenidos, se preocupó porque tres de ellos prueben alimentos ya que no los habían ingerido hacía algunos días, sin embargo el personal del juzgado a su cargo observó su actitud por considerar que primero debían los detenidos pasar una evaluación médico legal.

La Jueza 5 a contar su experiencia nos cuenta que

*“... mi primera audiencia fue a los cuatro días, cinco días, una audiencia de prisión preventiva que ingresó al juzgado en el cual me designaron ... e ingresó un proceso común, tráfico ilícito de drogas con cuatro detenidos, y estaba nerviosa la primera vez, porque era la primera vez que llevaba una audiencia, e incluso de esos cuatro detenidos habían tres abogados, uno que había de dos detenidos, y era el tema pues de la réplica, la dúplica y como llevar a cabo la audiencia, si bien es cierto ya había pedido apoyo y consejos a personas cercanas a las cuales considero bastante, igual estaban los nervios, traté de manejarlos al comienzo y me fue muy bien.”*

Aquí la jueza nos comparte su experiencia en la primera audiencia que dirigió, sola y con nervios, sin presencia de la institución para orientarla y acompañarla, por lo que tuvo que recurrir a sus conocidos para que le den pautas a fin de que pueda cumplir con el trabajo.

Similar situación se presenta cuando el juez al hacerse cargo del juzgado tiene que asumir diligencias programadas con antelación y además firmar despacho preparado por los especialistas con las indicaciones brindadas por el juez al que reemplaza, señala el Juez 3 que *“... ingresé a un juzgado que ya tenía diligencias programadas para ese día y simplemente a tomar las diligencias y a hacer el despacho lo que estaba pendiente ... lo que hizo el personal en ese momento fue decirme mire doctor tenemos estas diligencias, esto y lo otro, hay despacho que firmar, tenemos que actualizar, avocarlo, lo que es normal en un juzgado ... entonces simplemente llegué de plano a trabajar.”*, aquí el juez cuenta que llegó directamente a trabajar, sin que medie una etapa de adaptación ni mucho menos una de inducción al trabajo judicial, era lo que exigía el momento, el juez no tenía opción alguna, solo quedaba el asumir, de manera abrupta, el trabajo programado por el juez al que reemplazaba.

Llevar adelante una audiencia en primer día de labores puede ser una situación generadora de miedo, quedando echada a la “suerte” el resultado de la diligencia, cuenta la Jueza 3 que *“La primera vez que llegué al juzgado, recuerdo que tuve una primera audiencia ese mismo día que me designaron, en el penal, encima era en el Establecimiento Penitenciario ... , y tenía una prolongación de prisión preventiva, recuerdo claramente, pero gracias a Dios me encontré con un amigo del pasado, cuando laboraba en la fiscalía ... más o menos orientó la forma en cómo iba a llevar mi audiencia y fue muy beneficioso para mí, me brindó más confianza ese día porque sí estaba asustada de la primera audiencia que llegué a tener.”*. Lo señalado por la jueza evidencia que la falta de acompañamiento de la institución a los jueces que recién asumen funciones, aquí la jueza entrevistada tuvo que recurrir a una amistad, evidenciándose la audiencia de la institución, llevando incluso a la entrevistada a pedir ayuda divina, dejando a la divina providencia la

suerte de sus diligencias, poniendo en riesgo el desarrollo de las diligencias por falta de acompañamiento.

## **2.2. La primera audiencia de prisión preventiva**

La primera audiencia que dirige un juez en su carrera puede generarle mucha tensión toda vez que se trata de la primera vez que estará frente a las partes y no solo dirigirá la audiencia, sino que, además deberá resolver las incidencias que se presenten y emitir las resoluciones que correspondan.

De todas las audiencias penales que reconoce el ordenamiento procesal penal, hemos elegido a la audiencia de prisión preventiva, por ser de las más complejas y delicadas pues supone la posibilidad de afectación al derecho fundamental del imputado, por lo que genera sentimientos de preocupación, stress e incluso de angustia entre los jueces, lo que se acrecienta si se trata de un proceso mediático o que genere interés público.

Comenzaremos en este ítem presentando las emociones de los entrevistados en la primera audiencia de prisión preventiva que tuvieron a su cargo, algunos en un turno penal y otros fuera de él, mostrando como los entrevistados pudieron superar la situación.

En cuanto a las audiencias de prisión preventiva en un turno penal, una de las entrevistadas, la Jueza 1, señaló que *“Yo recuerdo mi primer turno, sí estaba bastante digamos... emocionada porque era mi primer turno, inclusive planifiqué como iba a ser esto, las cosas que podían presentarse...”*, aquí la entrevistada reconoce haber planificado como sería su primer turno y haberse preparado para las situaciones que allí

se podrían presentar, esto es, se proyectó, no mencionando la presencia de la institución en esos momentos a modo de acompañamiento, la jueza estaba sola.

Pero además de la emoción, hay otros sentimientos, como los nervios por ser una nueva área en la que se estaba desempeñando, esto lo señala otra entrevistada, la Jueza 4, *“...nerviosa... me sentí muy nerviosa, un poco mortificada porque tenía, claro, cuando uno va a ser jueza, digamos en mi caso de investigación, uno ya sabe a qué está yendo, que te puede tocar un pedido de prisión, una tutela, te pueden pedir cualquier cosa, pero la primera vez yo me sentí muy muy nerviosa, muy nerviosa porque tenía temor a equivocarme ... en un inicio temor, temor a equivocarme ¿no?, a no tomar la decisión adecuada...”*, aquí la entrevistada reconoce la presencia nervios que se originaban por el miedo a equivocarse o a no resolver adecuadamente. En este relato también se advierte la ausencia de la institución, la falta de acompañamiento, vemos a una jueza que se quedó sola con sus temores frente a los litigantes.

Otra entrevistada, la Jueza 5, reconoce también tener temor a equivocarse, esta situación que le genera ansiedad *“... y finalmente, es la sensación o el impacto que tenga la decisión con las demás personas, frente a terceros, llámese prensa, llámese a las propias partes, el agraviado, el imputado, su familia, entonces es dar una respuesta que a todos no les va a agradar pero toda esa confluencia de circunstancias que impacta en los demás la decisión de uno es lo que sí me genera ansiedad y preocupación siempre.”* Aquí la entrevistada además de reconocer que las audiencias de prisión preventiva siempre le generan ansiedad y preocupación, también identifica los factores que le generan dichos sentimientos en una audiencia de prisión preventiva: porque se trata de un caso que recién

va a conocer y teme no conocer la materia y por el impacto de su decisión en la opinión pública y medios de comunicación.

Sobre el temor a equivocarse en una audiencia de prisión preventiva, el Juez 2 señala que *“Sí, pensé en que ojalá no me esté equivocando, pensé eso, espero no estar equivocándome porque quisiera que en caso que una persona que yo conozca o inclusive tratándose de mí mismo, espero no llegar a esa situación, pero lo pensé de esa manera, a mí me gustaría que la persona que tenga que resolver sobre mi vida, mi libertad, mi patrimonio, por lo menos se dé el tiempo de analizar de qué es lo que está ocurriendo, así que, en ese momento sí tuve el temor de estar haciendo algo inadecuado ¿no? pero se me pasó cuando revisé bien los actuados y revisé la resolución que yo había emitido.”*.

El juez entrevistado, pese a ser titular, reconoce, como antes lo hicieron las juezas supernumerarias que se refirieron al tema, el haber tenido temor a equivocarse cuando resolvía lo concerniente a la libertad de una persona, el temor lo tiene incluso luego de haber resuelto la situación jurídica de un imputado, situación que lo llevó a revisar nuevamente el expediente para tener seguridad de que lo decidido estaba bien, entiéndase que se ajustaba a derecho. También llama la atención que para evaluar la situación del imputado se haya colocado en su lugar y haya pensado en cómo quisiera que fuese el análisis de los actuados en caso fuese él mismo el imputado.

La preocupación que genera la primera audiencia de prisión preventiva y la ausencia de la institución, obliga a los jueces a prepararse con anticipación, recurriendo a todos los recursos que tengan, sea bibliografía, vídeos e incluso a las amistades para que le brinden pautas acerca de la forma de realizar la audiencia, como relata la Jueza 6 *“... mi primera*

*audiencia fue a los cuatro días, cinco días, una audiencia de prisión preventiva que ingresó al juzgado en el cual me designaron ... antes de la audiencia estuve revisando todo el expediente, vi videos de cómo se llevaba a cabo una audiencia, por allí amistades me pasaron enlaces de cómo llevar a cabo una audiencia, me dieron indicaciones ...”,* lo dicho por la jueza evidencia bastante preocupación por la audiencia que debía de llevar, y a falta de acompañamiento de la institución, debió recurrir a diversas formas para prepararse, mostrándose la institución únicamente como la que designa jueces y luego los deja solos.

Situación similar nos refiere otra entrevistada, la Jueza 5, al recordar de su primera audiencia de prisión preventiva que se preparó bastante con anticipación “... *Sí, por supuesto que sí revisé, leí, me acuerdo la noche anterior hasta tarde, incluso no pude dormir bien pensando en más o menos como tendría que armarlo y que Dios quiera la fiscal pueda o las partes estén a la altura de poder argumentar a favor y en contra, de manera que ayuden, que ayuden más a la judicatura a poder tomar una posición.*”, es tal la presión que sienten los jueces al resolver un requerimiento de prisión preventiva que algunos dejan de dormir para prepararse para la audiencia, pero al final sintiéndose solos únicamente les queda refugiarse en su fe para darse fortaleza. En el caso de esta entrevistada volvemos a encontrar la presencia de preocupación por la audiencia de prisión preventiva, sino además que ello no le permitió tener un descanso adecuado, recurriendo incluso a sus creencias religiosas para que su audiencia se lleve de modo tal que le permita emitir su resolución sin inconvenientes.

Agrega la Jueza 5 que las audiencias de prisión preventiva le generan ansiedad por el tipo de caso que le corresponda resolver “...*también hay una ansiedad porque uno como ser*

*humano y como abogada en general, siempre procura pues que las personas se comporten de una manera adecuada y cada caso siempre va a generar un impacto en uno, dependiendo del delito que genere ... “*; aquí el temor se traslada a la reacción de los justiciables a su fallo. Se nota que existe temor en la jueza por la actitud que vayan a adoptar las partes procesales

Para algunos el temor y nerviosismo no solo se presenta en la primera audiencia que tuvieron, sino que ese temor se mantiene en el tiempo pues de por sí estas audiencias generan mucha preocupación. Señala una jueza al respecto “*... las audiencias de prisión preventiva siempre me generan ansiedad y preocupación...por varios motivos, primero porque desconozco totalmente antes de que lo revise y estoy pensando que puede ser un delito que quizá no conozca o puede haber ocurrido un caso distinto de los demás ...”*. Como se puede advertir, la jueza reconoce que las audiencias de prisión preventiva la impactan emocionalmente, pues además de preocupación le generan ansiedad, ello porque el caso puede ser complejo.

Algo que debe tenerse en cuenta es que, si bien una audiencia de prisión preventiva en un caso común genera preocupación, ésta aumenta cuando se trata de un proceso complejo pues el impacto en la opinión pública es mayor, en este caso la Jueza 5 señala que tuvo que prepararse previo a la audiencia “*... estaba muy preocupada porque yo nunca había visto un caso de organización criminal, también tuve que prepararme y todas esas cosas que ocurren por primera vez siempre nos ayudan a leer, aprender, y nos dan una lección, una termina de alguna manera siendo más conocedora de lo que antes no sabía, y si me generó preocupación porque también dependía de cómo se resuelva esa situación para que yo siga trabajando en el cargo, ¿no es cierto?, tenía que ver la manera jurídicamente*

*de respaldar mi decisión.*”. Aquí la entrevistada tuvo que resolver un caso complejo, un requerimiento de prisión preventiva contra una organización criminal, el que involucraba a varios imputados, situación que la llevó a prepararse con anticipación. A su preocupación sobre el caso que tenía se agrega el temor por lo que iba a resolver pues del impacto de su decisión dependía la permanencia en el cargo.

Luego de la audiencia viene el momento de emitir la resolución, lo que para la jueza significó amanecerse trabajando, recuerda la Jueza 6 que “... *e incluso le diré que para hacer la resolución después del debate me amanecí prácticamente para hacer esa resolución de prisión preventiva con los cuatro detenidos, dormí una hora porque había hecho el receso para continuarla al día siguiente a las diez de la mañana, y me habría dormido una hora con tal de hacer la resolución y terminarla, porque si no, no podía estar tranquila.*”, en esta parte se evidencia la responsabilidad de la jueza, quien no habría podido estar tranquila si no terminaba de proyectar la resolución, por ello reconoce que llegó a incluso sacrificar su descanso para poder culminar con su trabajo. Aquí vemos que a la preocupación por la audiencia y el caso con varios detenidos se sumó la falta de descanso de la magistrada debido a que estaba intranquila por la decisión que iba a tomar.

En el caso de los jueces supernumerarios, la audiencia de prisión preventiva no solo les genera nerviosismo o preocupación, sino que también hay temor de que se pueda cometer un error que acarree la culminación de su designación. Al respecto la Jueza 5 indicó que “*Tenía mucho temor, mucho temor de hacer las cosas mal y que eso termine perjudicando mi carrera como juez... gracias a Dios que me dio fuerza, fortaleza para estar tranquila y que no se note que yo estaba muriéndome de miedo por dentro, de no saber qué contestar a los pedidos.*”. Aquí la jueza reconoce haber tenido muchísimo temor a

equivocarse y que como consecuencia de ello se vea perjudicada su carrera como jueza, sintiéndose sola y sin que exista presencia de la institución su único y último recurso fue recurrir a su religión para tener la fortaleza necesaria para asumir el caso y resolver, pese a que, como ella misma reconoce, se estaba “muriendo” de miedo.

Un aspecto que no puede pasarse por alto es el hecho que hay casos que, sin ser mediáticos o complejos, pueden generar impacto en un juez, inclusive un caso simple, sencillo, puede significar un antes y un después en las decisiones que adopte el magistrado. Sobre este punto, la Jueza 1 señala:

*“...si me conmovió mucho la palabra de la agraviada ¿no? de que para ella significaba años de trabajo, años de esfuerzo lo que le habían robado y que lógicamente tenía que volver a trabajar para poder comprarse esas cosas que en un segundo le hurtaron ¿no? y eso sí se me quedó y eso fue en mi primer turno, entonces allí dije no, voy a tener, voy a poner mis cinco sentidos, voy a tratar de hacer, no sé en lo posible las cosas mejor, pero también pues allí el dilema de que poner medidas tan drásticas como la detención pues es como hasta ahora llenar las cárceles... además ... viendo las características de las personas tienen la posibilidad en todo caso de poder entender lo que ha cometido y dar una nueva oportunidad. En el campo penal el derecho penal para mí es... no solamente se trata de leyes, sino que hay un acto más humano...”*

Como podemos ver, el primer turno de la entrevistada la marcó en su carrera, no porque haya sentido que se equivocó, sino porque no se había preocupado en pensar en la

situación de la parte agraviada, tal fue el impacto de lo sucedido que reconoce que ello la llevó a que trate de mejorar a futuro a fin de evitar encontrarse en situaciones similares.

Hay otro aspecto que genera temor entre algunos jueces, es que, como consecuencia de su decisión, la sala superior que conoce en apelación la resolución que dicta la medida de prisión preventiva, no solo la revoque, sino que además envíe copias al órgano de control interno y se vea afectado el legajo del juez con alguna sanción administrativa, pues le abrirán proceso, tendrá que absolver el traslado de la apertura de investigación y deberá esperar a una decisión que puede afectar su continuidad en el cargo en caso sea un juez provisional o supernumerario.

Al respecto la Jueza 6 señala que contra una de sus decisiones se interpuso recurso de apelación y la sala de apelaciones no solo resolvió la apelación sino que además dispuso la remisión de copias al órgano de control “... va a sala, sala te revoca y a veces manda copias a control interno... disponen que se haga una nueva audiencia de prisión preventiva, porque yo siempre estoy revisando lo que opina sala, o las resoluciones que saca sala respecto a las resoluciones que yo hago y dispuso mandar copias a control interno y yo dije ¡horror! cómo puede ser eso... Y sí me molestó porque yo me dije en ese caso, quien le controla a sala, quien le controla a sala.”.

La juez entrevistada manifiesta su enfado respecto a las decisiones que algunas veces, de manera errada, adopta la sala de apelaciones, la que está integrada por jueces superiores, contra quienes no se ejercen labores de control. La entrevistada trae otro aspecto vinculado a la consecuencia de sus decisiones que, en caso de ser apeladas, la Sala de Apelaciones revoque su decisión y además envíe copias de los actuados al órgano de

control interno, situación que le genera molestia pues evidencia el diferente trato que recibe un juez especializado y uno superior.

Hay que hacer una diferencia en el impacto que tiene la remisión de copias al órgano de control cuando se trata de un juez supernumerario y uno titular, obviamente en el primer caso, como ya hemos visto, los jueces ven peligrar su designación si su decisión es cuestionada, mientras que cuando se trata de un juez titular la remisión de copias al órgano de control puede llegar a ser, inclusive, intrascendente, como lo da a entender el Juez 2:

*“... el hecho de que alguna de esas resoluciones a veces tiradas de los pelos eran revocadas y sin mayor razón copias a la Ocma, copias a la Odecma, que finalmente bueno, respecto al trabajo de los órganos de control nunca les tuve temor; es más, nunca respondí... nunca respondí, si respondí debe haber sido no más de 5 en que yo me presenté al órgano de control y di mis fundamentos, mis razones, pero en la mayoría no y los procesos cayeron por sí solos, esto debido a que en los casos relacionados específicamente con las prisiones preventivas ... era tirado de los pelos pero se dieron muchos de esos casos.”.*

En este caso, a diferencia del anterior, siendo el juez titular, el envío de copias no le genera preocupación alguna, a tal punto que ni siquiera se toma la molestia de revisar el motivo del proceso disciplinario y absolver el traslado. Se advierte de este relato que la sala de apelaciones no solo resuelve el fondo del asunto, sino que además innecesariamente remiten copias al órgano de control cuando no comparten la decisión del juez especializado, esto es, por una mera discrepancia de criterios.

Algo que genera preocupación es el hecho de que algunos jueces lleguen a considerar un riesgo el no dictar la medida de prisión preventiva en contra de un imputado, así la Jueza 6 indica que “... yo decía no corresponde darle prisión preventiva ¿no?, incluso se ha debatido como tres horas, cuatro horas ... y está sala, en el sentido que puedes darle libertad a una persona y sala te revoca y te manda copias y todo lo demás, entonces, me arriesgué, y dije al menos tiene que respetar mi independencia como juez, entonces saqué la resolución en contra de fiscalía, no le di prisión preventiva, lo fundamenté porque cuando hay esas situaciones busco fundamentar bien las resoluciones para que no haya mayor cuestionamiento, y cuando subió en apelación sala me dio la razón, confirmaron mi resolución.”. En este relato se ve claramente que la independencia judicial es bastante débil en el caso de los jueces supernumerarios debido a que hay miedo, temor del envío de copias al órgano de control, con la posibilidad de ser sancionados por haber tomado una decisión judicial, por lo que consideran un riesgo no enviar a un imputado a la cárcel.

La Jueza 1 recuerda cómo se dictaban antes (con el antiguo Código de Procedimientos Penales) las medidas de prisión, sin fundamento, a diferencia de lo que ahora sucede pues existen, además del Código Procesal Penal, Acuerdos Plenarios que clarifican las normas que deben ser aplicadas “... Yo a veces veía que los atestados, cuando trabajaba en sala, cuando he sido relatora, veía que dictaban prisión sin ningún fundamento, simplemente decir por esto, por esto, por esto, por el delito, pero no veían los hechos, las circunstancias o elementos que pueden tenerse consideración ¿no?, que ahora sí han sido posteriormente desarrollados pues con los acuerdos plenarios, donde hay inclusive pautas de cómo interpretar estas condiciones pero antes no pues, antes no, entonces era pues a diario se veían detenciones, detenciones y la gente presa, presa y tampoco era la solución y nunca va a ser la solución en todo caso.”. Aquí la entrevistada compara como

antes se abusaba de las prisiones, pero que, en la actualidad, al haber producción jurisprudencial, tiene pautas a seguir al momento de resolver.

Contrariamente a lo que muchos pueden creer, para un juez no es fácil dictar una medida de prisión preventiva contra un imputado, la decisión que vaya a adoptar pasa por una evaluación minuciosa, indica la Jueza 1 que *“Sí, yo sí siempre cuando he dictado prisión, y las he tenido que dictar en los casos que a mi criterio si lo ameritaban, lo he pensado bastante, lo he pensado porque una de las cosas que sí hasta ahora, cuando he dictado hasta penas efectivas, no deja de... no apenarme, sino decir bueno es una pena efectiva, es la cárcel, es el confinar a una persona donde sus derechos pues prácticamente van a estar suspendidos, frente a lo que dejan familia y todo. ...”*. Aquí se ve que la jueza, al decidir respecto al dictado o no de la medida de prisión preventiva, reflexiona también sobre el futuro del imputado que será recluido en un establecimiento penitenciario.

Como se ha podido apreciar en este apartado, todos los jueces entrevistados reconocen que su primera audiencia de prisión preventiva les generó mucha preocupación, y hay algunos que señalan que la preocupación siempre se da hasta ahora en este tipo de audiencias. En el caso de los jueces supernumerarios ese temor es además debido al impacto de su decisión en la opinión pública, ya que puede ocasionar el cese de su designación como juez.

### **2.3. Los jueces frente a los casos que generan atención pública**

En este apartado vamos a ver cómo enfrentan los jueces penales la presión al momento de resolver los requerimientos de prisión preventiva en casos que generan el interés de la

opinión pública. Comenzaremos viendo lo que sienten los jueces al tener a su cargo un caso mediático, luego pasaremos a ver lo que opinan los jueces supernumerarios de la presión de la prensa cuando tienen a su cargo la tramitación de procesos inmediatos, y finalizaremos con las opiniones que tienen los jueces de la prensa y como reaccionaron frente a la presión de los medios de comunicación.

Corresponde en este apartado ver cómo afrontan los jueces las audiencias de prisión preventiva en los casos mediáticos que son los que concitan el interés de la opinión pública y que son difundidos por la prensa. También veremos el impacto que tiene la prensa en las decisiones de los jueces supernumerarios y finalizaremos con lo que opinan los entrevistados sobre la prensa.

Respecto al papel de la prensa en la difusión de información judicial de casos mediáticos, los jueces consideran que ejerce presión, lo que genera rechazo entre los magistrados, al respecto la Jueza 6 señala: *“Quiera o no, cuando ven que un caso es mediático hay bastante presión, y en ese entonces traté de no dejarme interferir por el tema de los medios de comunicación porque lamentablemente si nos damos cuenta cuando un caso es mediático el juez opta por darle la prisión preventiva porque si no, en televisión y en todo, en redes sociales, se van contra la persona, porque ellos no ven si los fundamentos de la fiscalía, si las investigaciones preliminares que hizo la fiscalía están acorde, ellos solo ven eso, solo ven lo que uno decide ¿no?...”*, la entrevistada es crítica al reconocer que algunos jueces se guían por los medios de comunicación al momento de resolver un requerimiento de prisión preventiva para evitar que su imagen sea afectada por los medios de comunicación y redes sociales por quienes estén descontentos con su decisión.

Continúa la jueza contando su rechazo a la información que dan algunos medios de comunicación sobre algún caso que ha conocido “... *Incluso yo viendo televisión he renegado porque he dicho como ese periodista puede dar una información de esa manera si eso no es así, debería al menos, al ser comunicador, debería empaparse, preguntar, ver, leer, investigar sobre algún tema a los medios puedan decir, porque si al final si yo hago eso no se respetaría mi imparcialidad pues...*” La jueza es bastante crítica respecto a la labor de la prensa, reconoce haber tenido sentimientos de enfado cuando se ha informado de manera inexacta sobre un caso que ha conocido.

Sobre este aspecto, la Jueza 1 reflexiona respecto al papel de la prensa, señalando que ésta prejuzga en muchos casos y da opiniones sobre las medidas a imponer e incluso sobre las sentencias “*Bueno, allí creo que todos los que somos jueces penales, primero la responsabilidad y la preocupación de resolver el caso con arreglo a ley, a pesar de que hay de repente, como tú dices, un caso mediático donde hay bastantes expectativas e incluso una cosa que los jueces penales afrontamos y lo vamos a seguir afrontando es que la prensa ya prejuzga, da una opinión de que deben estar en la cárcel, inclusive los sentencian a esas personas, diciendo que sí, esas personas deben estar en la cárcel, deben ser condenados a más de 15 a 20 años...*”. La entrevistada reconoce la existencia de expectativa sobre el trabajo que realizan los jueces penales, por lo que la prensa va a prejuzgar, algo que no va a cesar.

Frente a la presión de la prensa, la entrevistada además sostiene que el juez debe hacer honor a su función:

*“..... hay una situación pues allí de que estás frente a un caso de que sí por las características puede tener cierta connotación hasta política también, no solo en el aspecto sino también política, yo creo que al juez allí es el momento en que realmente hace honor a su función ¿no? Tú juraste como juez para respetar la Constitución y resolver con arreglo a ley, sin ningún tipo de interferencias, hasta de tus propias... si se puede decir ideologías o pensamientos que uno pueda tener, allí uno tiene que desprenderse de sus propias inclusive, características en el sentido de religioso o de otro tipo ¿no? ... Tengo allí que resolver con lo que tengo allí, por eso uno dice yo resuelvo con lo que tengo acá, no resuelvo con lo que me dicen, con lo que opinan, con lo que puedan contar; no, acá resuelvo con lo que tengo, con lo que tengo si me dan los elementos suficientes pues dicto una medida gravosa como es la detención. Y yo creo que con el tiempo que ya tengo de juez, eso sí me ha resultado efectivo... si hay una apelación pueden revocar; pueden revocar tu decisión, pero como alguien me dijo, tú has fundamentado porque es tu decisión, es tu criterio jurisdiccional, es tu libre apreciación, entonces yo siempre he dicho, yo dicto la medida que considero que es la adecuada para mi caso, que después haya de repente sea apelada y la sala sea de distinto criterio, tanto si emito una prisión o una comparecencia, bueno pues, para eso está la pluralidad de instancias...”*

Nótese la serenidad de la magistrada al hablar de la posibilidad de impugnación de la resolución expedida respecto a una medida coercitiva, esto evidencia que tiene la calidad de jueza titular.

La jueza también recuerda que cuando estuvo a cargo de un proceso penal mediático, fue víctima de seguimiento por la prensa, que apostada frente a su despacho estaba atenta a sus movimientos, siendo el apoyo de sus colegas de suma ayuda pues le brindó tranquilidad, *“Bueno, allí sí había... sentía yo preocupación, preocupación en el sentido de que bueno, este es un caso mediático, los titulares de primera plana, y salían todos los días, la prensa frente a mi despacho, era una vigilancia permanente, no podía salir sin que la prensa me siguiera, por eso tenía la suerte de tener dos amigos colegas jueces que para almorzar venían y salíamos juntas ¿no? para efectos de que no, no estar sola mejor dicho, en ese sentido me dijeron nosotros vamos a... el acompañamiento que en ese sentido uno tienen los colegas en esos casos tan delicados porque efectivamente tener a la prensa allí al frente de tu despacho da cierta digamos incomodidad para mí...”*. Lo señalado por la entrevistada demuestra la poca o nula preocupación de la institución por la tranquilidad de un juez que está conociendo un caso mediático, está ausente, en el caso de la jueza entrevistada, recurrió a sus amistades para que la acompañen.

Una de las observaciones que hace una de las entrevistadas es que la prensa solo informa de lo que resuelve un juzgado especializado y no sigue informando sobre lo que resuelve la Sala de Apelaciones cuando se impugna la decisión del juez especializado, situación que le genera un sentimiento de frustración, dice la Jueza 6:

*“Frustración porque cuando un caso es mediático, tú resuelves o la mayoría resuelve dándole la razón, para que la prensa diga ya sí lo condenaron, lo sentenciaron, le impusieron la prisión preventiva, pero va a sala y hasta allí la prensa llegó, después la prensa no investiga más, o no sigue ese caso, va a sala, sala te revoca y a veces manda copias a control interno, y entonces dónde queda*

*el tema, ¿y a la sala por qué la prensa no le hace el seguimiento? ¿no? porque solamente llegan hasta el juzgado de primera instancia, especializado y hasta allí nomás los medios de comunicación digamos “influyen” porque en sala ya no es usual, no es usual que cuando esté en sala estén allí la prensa, al menos en la corte no es usual, salvo en la Sala Penal Nacional ¿no? por los tipos de casos que maneja más que todo.”.*

Aquí hace notar la entrevistada la diferencia en el trato de los medios de comunicación de las noticias judiciales dependiendo de la instancia, pues muestran únicamente lo que resuelve el juez de primera instancia, y se desinteresan luego por lo que se resuelve en segunda instancia.

Sobre el mismo aspecto, la Jueza 4 relata un caso mediático que conoció en el que solicitaron la medida de prisión preventiva contra un alcalde, sin embargo ella no amparó el requerimiento fiscal, y al ser apelada su resolución, la Sala de Apelaciones la confirmó, sin embargo la única que fue criticada por su decisión fue ella, la prensa no cuestionó a la Sala de Apelaciones pese a que confirmó lo resuelto por ella, *“El caso del alcalde ... es un caso muy emblemático y había gente a favor y había gente en contra, entonces la prensa de algún modo presiona, ¿no? presiona para que se le de la prisión preventiva, presionaba para que se le de la prisión preventiva, pero no se trata de presiones ¿no? entonces yo hice lo que era correcto, lo que a mí me parecía correcto, lo que a mí me pareció correcto, estudié bastante, resolví, se le dio libertad ... entonces hasta hoy día me han criticado pero la sala me confirmó mi decisión, entonces no critican a la sala, me critican a mí...”.* Lo señalado por la magistrada no hace más que demostrar que a la prensa solo le interesa lo que resuelve el juez especializado en lo penal, mas no lo que

resuelve la sala de apelación al conocer los actuados en vía de apelación, situación que nos lleva a pensar que solo hay interés de la prensa por el impacto inicial de la noticia judicial.

### **2.3.1. Jueces supernumerarios y presión de la prensa**

Una de las juezas entrevistadas considera que el poder de la prensa es grande y genera presión, también cuestiona el hecho de que difundan noticias que no se acercan a la realidad de los hechos. La Jueza 5 señala que *“Sí, yo considero que sí [la prensa] es un elemento que genera presión, por dos motivos, le hago las precisiones. Considero que la prensa es un poder muy fuerte, tiene mucha llegada con la población y dependiendo quizás de la orientación en la que vaya su decisión puede generar aceptación o rechazo quizás de la población. Otra situación también es que la prensa no informa correctamente, ponen un titular que a veces no responde a la realidad o no están conforme a los parámetros que se utilizan para dictar una decisión así, y eso pues genera confusión en las personas y quizás malentienden la decisión o los fundamentos de la decisión ...”*. La entrevistada considera que es la prensa la que orienta la opinión de la población, pues ello depende de la calidad de información que se brinde.

Luego la entrevistada compara las consecuencias de la difusión de la decisión de un juez por su condición de titular:

*“... por otro lado está la circunstancia de que, uno como juez siendo supernumerario no tiene la estabilidad que puede tener un titular, entonces como titular uno tiene mayor, considero yo, tiene mayor facultad para decidir en un*

*sentido u otro, puesto que le respalda el hecho de que por su decisión no va a tener ningún tipo de circunstancia que le afecte en las labores, en cambio cuando uno es supernumerario no tiene la misma situación, entonces cuando resuelve una prisión que tiene cierto impacto en la población, también confluye la cuestión personal, de que si es un caso grave, es un caso importante, es un caso emblemático, uno está pensando que si lo hace mal o que si la prensa no está de acuerdo se genera una información errada puede terminar perjudicando sus labores, puede ser retirado, que ha ocurrido en varios casos ...”.*

Conforme a lo señalado por la entrevistada, quien es jueza supernumeraria, la presión que sienten los jueces de su misma condición es mayor que la que siente un juez titular, ello se debe a la falta de estabilidad en el cargo, situación que es preocupante pues ello podría motivar no sólo que se afecte la independencia judicial, sino que además de vulneren los derechos de los justiciables.

Las audiencias de prisión preventiva en un caso mediático generan preocupación en un juez, no solo por la misma audiencia, como ya vimos antes, sino también porque en caso de los jueces supernumerarios la decisión que adopten puede significar que se queden sin trabajo. Señala la Jueza 5 “... *tuve un caso recuerdo ... que había generado rechazo generalizado... todos estaban pendientes de lo que resuelva en esa audiencia... estaba preocupada, muy preocupada, porque de la decisión podía depender mi continuidad en el trabajo o no, y porque el delito, teniendo en cuenta, sin revisarlo, aparentaba que no cumplía las circunstancias para ser otorgada porque la pena era bastante limitada...*”, nótese que la preocupación de la jueza no sólo es generada por el caso en sí, sino también

porque lo que decida podía determinar si seguía desempeñándose como jueza, aquí es evidente el poder de la opinión pública.

Luego, la jueza entrevistada compara estabilidad laboral de un juez supernumerario, que es su condición, con la de uno titular,

*“... esta situación ... de la inseguridad que siente el juez que no es titular en su cargo, de que al momento de resolver puede estar decidiendo por su continuación o no, dependiendo de cómo resuelva y el impacto que tenga, entiendo que se presenta en todos aquellos jueces que están en la misma condición, porque está en el fondo pensar en tu subsistencia, porque de eso vives, ese es su trabajo, eso haces, y de otro lado está en resolver de acuerdo a lo que hay, sin colaborar, sin ponerle sal ni pimienta ni nada para que pueda salir el caso como corresponde, y muchas veces esta situación tampoco es reforzada, digamos ¿no?, no se refuerza, lo contrario, en el caso de los que te designan ¿no?, sino que como que están en la mira de que, pucha un deslucido por aquí o por allá, de acuerdo al impacto de la entidad, porque siempre está relacionado a que la entidad termine con una mala imagen frente a la población ... es una situación que debería corregirse o que debería reforzarse más en los jueces supernumerarios...”*

Como se puede ver, en un juez supernumerario el temor de perder su trabajo supera al temor que puede sentir por la misma audiencia, pues de la evaluación que haga la opinión pública de la resolución que emita dependerá su permanencia en el cargo, lo que le genera una situación de inseguridad y de fragilidad de su designación, que no es compartida por

los jueces titulares. A esto se agrega que la institución nunca está presente, salvo cuando tenga interés en su decisión por la imagen que pueda proyectarse a la población.

### **2.3.2. Lo que piensan los jueces de la prensa**

Respecto al papel que desempeña la prensa en la difusión de noticias judiciales, algunos de los jueces entrevistados consideran que muchos periodistas no están preparados adecuadamente para informar sobre este tipo de noticias, pues no tienen nociones básicas de derecho, dice la Jueza 4:

*“Para empezar, en el Perú no se ha desarrollado el ámbito de la prensa y el Poder Judicial, ... porque para nosotros poder tener o criticar a un magistrado, o dar una opinión que digamos, y que va a informar al público, por lo menos debemos de tener nociones básicas de lo que es el derecho, pero eso no se da, son periodistas que no tienen idea de lo que uno hace y solamente opinan ... me parece que el rol de la prensa es muy importante en una sociedad, pero para informar bien a la comunidad se tiene que tener también un nivel de cultura jurídica, y si no, hacemos mal al informar, no hablan de prisión ya, hablan de sentencia, hablan que el juez ya lo condenó cuando es una prisión preventiva, y si el fiscal no sustenta bien, si el fiscal se equivocó, yo no le voy a mandar a prisión preventiva y eso me pasó en algún momento, el fiscal no sustentó, ni siquiera ni el peligro de fuga, nada, entonces no me podía sustituir al fiscal, entonces tenía que hacer lo que es correcto, entonces lamentablemente fue así, apelaron y la sala confirmó ...”.*

Aquí la entrevistada denota molestia por la deficiente preparación del representante del Ministerio Público y de cómo ello impacta en las decisiones que debe de adoptar, lo que finalmente es difundido incorrectamente por la prensa, que lejos de informar emiten sus opiniones.

Otra de las juezas entrevistadas reconoce que la información que brinda la prensa le causa incomodidad, señala la Jueza 6 que *“Bueno, generalmente cuando la prensa se entera ya se ha dado la medida y critica, que por qué le ha dado libertad cuando debió darle detención, eso es cuando generalmente ya toma conocimiento ...”*. Lo aquí señalado guarda relación con lo indicado antes respecto a la falta de preparación de los cronistas judiciales, quienes por ignorancia difunden una noticia sin conocer debidamente del tema judicial, desinformando de este modo a la población.

Un juez entrevistado, en cuanto a sus sentimientos frente a las noticias judiciales imprecisas que difunde la prensa, reconoce sentir frustración por ello recordado el tratamiento que le dio la prensa a un caso a su cargo, dice el Juez 1:

*“Ehh frustrado ¿no? porque si hubiesen dicho la verdad, toda la verdad, no me hubiese sentido así, por lo general soy una persona que cuando ha cometido un error lo asumo, no tengo por qué correr pero si es que la información es tergiversada definitivamente tenemos un problema ¿no?, es un tema que lo tratábamos hace muchos años ... el tema del tratamiento de prensa, el Poder Judicial hasta esos años era prácticamente un convidado de piedra frente a la divulgación de información de carácter judicial, porque era el secretismo, no dar información y lo que dijese en los medios no tenía mayor resonancia a nivel del*

*Poder Judicial, decían que los jueces caramba hablan por sus palabras, por sus resoluciones, pero si esta resolución está dirigida a 4 o 5 personas que son las partes en el proceso, y la información tergiversada va a través de los medios de comunicación, definitivamente no nos encontramos en una situación que no es lo más conveniente.”*

Como se puede ver, la difusión de las decisiones judiciales viene siendo una preocupación desde hace mucho tiempo, lamentablemente a la fecha aún hay desinformación en la difusión de las noticias judiciales a través de los medios de comunicación.

La Jueza 4 frente a la presencia de la prensa reconoce sentirse intimidada “... y sí, en algún momento me sentía incómoda, intimidada en cierto modo cuando recién empecé, porque era, era que ya decían que le pudieron haber pagado a la jueza, no lo decían así, decían será de trasfondo que se indague, y eso de trasfondo que se indague eso es una ofensa a mí ¿no?...”. Se aprecia que el nivel de desinformación es tal que se atribuye conductas delictivas a la magistrada, quien además en sus inicios se sintió intimidada por la prensa.

Un juez entrevistado considera que la publicidad de los fallos judiciales ha cambiado con los años y aún más con la pandemia, señala el Juez 2:

*“... con el pasar de los años esta situación se está revirtiendo, creo que la pandemia en ese sentido, si me permites el término, nos ha “ayudado” bastante porque JusticiaTv se convirtió en el canal no tanto que busca denigrar a las personas, exponerlas públicamente, a la evaluación pública sino que da a conocer*

*cuál es la labor de los jueces y muchas de las personas que siguieron los casos ya están en condiciones de decir esto va a terminar así o va a terminar así, yo creo que es un avance que debería reforzarse dentro de nuestra sociedad y también los medios de comunicación masivo privados tienen a JusticiaTv como un referente ...”.*

Aquí se aprecia la importancia que tiene para la judicatura contar con un canal de televisión que, a diferencia de otros, muestre realmente como es el trámite de los procesos, lo que aporta a la predictibilidad de los resultados, así como la difusión de las decisiones judiciales.

Frente a una noticia con hechos tergiversados que afecten su reputación, cualquier ciudadano puede enviar una carta al medio de comunicación que difundió la noticia para pedir una aclaración, sin embargo el Juez 3 no lo hizo:

*“La verdad que no le di mayor importancia, en algunos momentos me dijeron doctor usted debería mandar una nota, eso es echarle más leña al fuego porque el periodismo en este caso, ese medio de prensa vivía pues de la publicidad ¿no? de este tipo de situaciones y darles pie a que sigan publicando y sigan victimizándose qué le digo es beneficiarlos también económicamente y yo no voy a contribuir le digo a echarle más leña al fuego, sentirme ofendido o agraviado por esto, porque yo sé que he hecho lo correcto y además está confirmado, que ganaría yo este involucrándome en un tema de esta naturaleza, no hice nada al respecto y ya todo luego quedó como debería de ser y continuamos.”.*

A pesar de la recomendación de su entorno para que solicite una nota periodística aclaratoria, el Juez se mantuvo en su posición de no hacer nada frente a una nota periodística tergiversada.

### **3. Repensar la concepción de carrera judicial**

Este acápite está orientado a presentar la concepción de carrera judicial en nuestro país, luego veremos dicha concepción a la luz de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, seguidamente describiremos brevemente la concepción que se deriva de las normas peruanas y finalmente, mostraremos que esta concepción no incluye como parte de la “carrera” judicial la vivencia cotidiana a del juez, sus retos y la necesidad de contar con órganos y mecanismos que generen una relación de soporte y cercanía con la institución.

#### **3.1. Concepción general de la carrera judicial**

La Constitución Política de 1993 reconoció al Consejo Nacional de la Magistratura como organismo constitucional autónomo encargado de la selección y nombramiento de jueces y fiscales, salvo cuando éstos sean elegidos por voto popular.

En nuestra historia reciente ha habido dos momentos en los que los escándalos de corrupción afectaron gravemente el sistema de justicia. El primero se dio durante el gobierno de Fujimori, cuando se intervino, entre otros, el Poder Judicial, disponiéndose una purga de jueces, disponiéndose el cese de los jueces titulares, siendo reemplazados

por jueces provisionales y designándose un Consejo Ejecutivo bajo la dirección de un ex marino.

El segundo momento se dio en julio de 2018 cuando se publicaron una serie de audios provenientes de escuchas telefónicas autorizadas en un caso de crimen organizado, en los que se escuchaban conversaciones entre altos funcionarios judiciales en los que advertía la existencia de negociaciones para la designación de jueces y fiscales, así como para lograr determinados fallos, en las que estaban involucrados jueces supremos, fiscales supremos, el presidente de la Corte Superior de Justicia del Callao, así como algunos miembros del Consejo Nacional de la Magistratura y empresarios.

El caso fue denominado “Los cuellos blancos del puerto” y afectó considerablemente al sistema de justicia, toda vez que era la primera vez en que altos funcionarios estaban vinculados a una organización criminal. Como consecuencia de ello, se dictó la medida de prisión preventiva contra algunos de los involucrados, mientras que otros se fugaron del país<sup>5</sup>.

Esta situación llevó a que se desactive el Consejo Nacional de la Magistratura, se destituya a sus integrantes y se promueva una reforma constitucional, creándose en su reemplazo a la Junta Nacional de Justicia, la que tiene las mismas funciones que el extinto CNM, entre otras, el nombramiento de jueces, juezas, fiscales y fiscalas de todas las instancias.

---

<sup>5</sup> El ex juez supremo César Hinojosa Pariachi fue destituido y permanece prófugo de la justicia en Europa. Situación similar fue la del ex consejero Iván Noguera, pero finalmente fue detenido por la Interpol en Roma.

Respecto a la carrera judicial el profesor Gorki Gonzales Mantilla sostiene que la carrera judicial está conformada por dos componentes que forman parte de su estructura y vinculados a su desarrollo. El primer componente está el ingreso a la carrera judicial, el régimen de ascensos y la terminación del cargo, mientras que en el segundo componente se encuentra lo referido al régimen laboral definido, al régimen disciplinario, entre otros, que a decir de Mantilla "... son aspectos que contribuyen a fortalecer el ámbito en el cual y desde el cual se desempeña la función jurisdiccional." (González Mantilla, 2019, p. 256).

Resalta además Gonzales Mantilla la función de la magistratura en un Estado Constitucional de Derecho, donde se ha pasado del Estado de Derecho en el cual el juez solo dirimía conflictos y aplicaba la ley, a un Estado Constitucional de Derecho donde al juez se le exige la protección de principios y derechos constitucionales, entre los que resalta la independencia judicial.

Respecto al primer componente, debemos indicar que el ingreso a la carrera y el ascenso se realiza por concurso público, el primero es abierto, mientras que el segundo es cerrado y solo pueden participar los jueces y juezas titulares que aspiran a ser promovidos a una instancia superior<sup>6</sup>. Todas las convocatorias son publicadas en el Boletín Oficial de la Magistratura (BOM) de la Junta Nacional de Justicia.

---

<sup>6</sup> Una crítica que se efectúa constantemente a la Junta Nacional de Justicia está referida a la evaluación escrita, pues los exámenes antes que medir el conocimiento lo que hacen es confundir al postulante por lo capcioso de las preguntas, lo que ocasiona que el porcentaje de aprobados sea extremadamente bajo. Por otro lado, en la evaluación curricular, se exige documentación en exceso que fácilmente puede ser obtenida, por ejemplo directamente de la ANC del Poder Judicial si es que se trata de antecedentes disciplinarios de jueces.

En cuanto al cese de funciones, se da mayormente cuando el juez o jueza cumple 70 años, sin embargo, se conoce el caso de algunos jueces que han recurrido a una acción de amparo invocando el literal a) del artículo 35 de la Ley 32199 (Ley N.º 32199, 2023), que modifica el Decreto Legislativo 276, y que han logrado para favor de la situación jurídica de la demandante en su calidad de Juez titular del Poder Judicial, manteniéndose su vínculo laboral hasta el 31 de diciembre de 2025 (LP Derecho, 2024), ello pese a que el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial a través de la Resolución Corrida No. 000096-2025-CE-PJ (2025) se pronunció de manera desfavorable respecto al pedido similar que hizo una jueza del Distrito Judicial de la Libertad.

El cese de funciones de un magistrado puede producirse también por otros motivos, como la renuncia al cargo, la destitución tras un proceso disciplinario tramitado por la Autoridad Nacional de Control o sus oficinas descentralizadas en cada Corte Superior, o por la no ratificación en el cargo. Respecto de este último supuesto, cabe señalar que los jueces peruanos son sometidos a un proceso de ratificación cada siete años y a una evaluación parcial de desempeño cada tres años y medio. Mientras que la evaluación parcial concluye con recomendaciones —entre ellas, la obligación de llevar un curso de reforzamiento dictado por la Academia de la Magistratura durante varios meses y cuyo costo asciende aproximadamente a dos mil soles—, el proceso de ratificación puede dar lugar al cese definitivo del juez o jueza.

En el proceso de ratificación, tanto los jueces como los fiscales son sometidos a una evaluación integral que implica la presentación de abundante documentación en plazos sumamente breves. Entre los requisitos se incluye la entrega de muestras de resoluciones emitidas durante los últimos siete años, las cuales deben ser recabadas directamente de

los expedientes físicos, pese a que desde hace varios años el Poder Judicial cuenta con un sistema integrado donde se encuentran registradas todas las resoluciones. Esta exigencia, unida a la falta de licencias o facilidades para reunir la información solicitada, convierte el proceso en una tarea sumamente tediosa y estresante para los magistrados.

Esta situación pone de relieve la necesidad de optimizar los procedimientos de evaluación y ratificación, incorporando criterios de eficiencia administrativa y uso de herramientas tecnológicas que faciliten la recopilación de información. Un proceso más ágil y racional permitiría evaluar con objetividad el desempeño judicial, sin generar sobrecarga ni afectar la continuidad del servicio de justicia.

En cuanto al segundo componente debemos señalar que el régimen laboral de los jueces y el régimen disciplinario está regulado por la Ley 29277 – Ley de Carrera Judicial, y adicionalmente este último es ejercido por la Autoridad Nacional de Control, el que está regulado por Reglamento del procedimiento administrativo disciplinario y de las medidas de prevención de la Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial (ANC, 2022).

La CERIAJUS dedicó uno de los puntos del Capítulo de Recursos Humanos del Sistema de Justicia a la carrera judicial de los magistrados, señalando que, en un Estado constitucional, la presencia de los jueces “[...] se explica a partir de la existencia de diversos componentes o reglas (ingreso, ascenso, régimen disciplinario, régimen laboral, prerrogativas, incompatibilidades, especialidad y retiro) que se articulan para garantizar principios básicos del sistema político: independencia y autonomía de la jurisdicción” (Comisión Andina de Juristas, 2004, p. 320).

A partir de dicho diagnóstico, la comisión advierte que en el Perú no existe un verdadero sistema de carrera judicial, sino un conjunto de normas dispersas referidas al estatuto del magistrado. Ello implica la ausencia de reglas claras para el ingreso, ascenso y término del cargo, lo que debilita las garantías institucionales y coloca al juez en una situación similar a la de cualquier funcionario público, afectando las condiciones mínimas de independencia propias de un Estado de Derecho.

Esta fragmentación normativa evidencia que el modelo peruano de carrera judicial se encuentra aún en un estadio preliminar frente a los estándares exigidos internacionalmente. Ello se hace evidente al contrastar la situación nacional con la jurisprudencia interamericana, donde la Corte IDH ha establecido parámetros claros sobre independencia, inamovilidad y estabilidad judicial como elementos esenciales de la función jurisdiccional.

En el plano interamericano, la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha contribuido a delimitar el concepto de carrera judicial. Así, en la *Sentencia del Caso Apitz Barbera y otros vs. Venezuela (Corte IDH, 2008)*, el Tribunal diferencia entre independencia e imparcialidad, precisando que cada una posee un contenido jurídico propio: mientras la primera constituye uno de los fines esenciales de la separación de poderes, la segunda exige que el juez, al conocer un caso, actúe —en el plano subjetivo— libre de prejuicios y —en el plano objetivo— de modo que no exista duda razonable en los justiciables o en la comunidad sobre su neutralidad. En ese sentido, se le exige al juez demostrar que actúa sin influencias, amenazas o intromisiones, sino conforme a Derecho. También señala la Corte que con la finalidad de garantizar la independencia de los jueces debe existir un adecuado proceso de nombramiento y una duración establecida en el

cargo, precisando además que no pueden estar sujetos a remoción discrecional los jueces sean titulares o provisionales.

En la *Sentencia del Caso Reverón Trujillo vs. Venezuela*, la Corte Interamericana de Derechos Humanos (*Corte IDH, 2009*) sostuvo que la independencia judicial es un elemento esencial para el ejercicio de la función jurisdiccional. Agregó que uno de los objetivos fundamentales de la separación de poderes es precisamente garantizar dicha independencia. Asimismo, precisó que corresponde al Estado asegurar la autonomía del Poder Judicial y de sus jueces, evitando que el sistema judicial o los magistrados sean objeto de presiones o restricciones indebidas, tanto internas como externas. Además, estableció que el Estado tiene la obligación de garantizar no solo la independencia real, sino también su apariencia, a fin de que la magistratura inspire legitimidad y confianza en la ciudadanía.

Respecto de los procedimientos de nombramiento judicial, la *Corte IDH (2009)* señaló que estos deben estar libres de privilegios o ventajas indebidas, permitiendo la participación de todos los ciudadanos que cumplan los requisitos legales, sin discriminación ni trato desigual. En consecuencia, el acceso al cargo judicial debe fundarse en el mérito y las capacidades de los aspirantes, conforme a criterios objetivos y previamente establecidos.

En el *Caso López Lone y otros vs. Honduras*, la Corte Interamericana de Derechos Humanos (*Corte IDH, 2015*) estableció que de la independencia judicial se derivan tres garantías esenciales:

1. Un adecuado proceso de nombramiento;
2. La inamovilidad en el cargo; y
3. La protección frente a presiones externas.

Asimismo, precisó que el respeto a las garantías judiciales implica el respeto a la independencia judicial, cuyas dimensiones se traducen en el derecho subjetivo del juez a no ser separado de su cargo sino por las causales legalmente establecidas, mediante un procedimiento que respete las debidas garantías judiciales o por la conclusión legítima de su período de mandato. En consecuencia, el derecho a la independencia judicial se vulnera cuando la permanencia de los jueces en sus cargos es afectada de manera arbitraria.

La *Corte IDH (2015)* agregó, además, que el Tribunal Europeo de Derechos Humanos ha reconocido también que de la independencia judicial se derivan garantías vinculadas con la necesidad de un adecuado proceso de nombramiento, la inamovilidad en el cargo y la protección frente a presiones externas. En ese sentido, subrayó que la estabilidad de los jueces y juezas en el cargo implica que solo puedan ser destituidos por conductas claramente reprochables.

En 2017 la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC publicó la Guía de Recursos para Reforzar la Integridad y Capacidad Judiciales (UNODC, 2017), en la que se señala que la evaluación profesional de los jueces presenta diferencias

significativas entre países, tanto en relación con la periodicidad como con los órganos encargados de realizarla.

En algunos sistemas, las evaluaciones solo se activan cuando el juez postula a un ascenso; en otros, son periódicas y forman parte obligatoria de la carrera judicial, así por ejemplo, en Alemania la evaluación profesional no solo se basa en criterios documentales, sino también en la práctica, pues se exige que los jueces de primera instancia antes de su ascenso, se desempeñarse temporalmente ante un tribunal superior para acreditar el nivel requerido, mientras que en Francia los criterios de evaluación consideran cuatro categorías: capacidades profesionales, capacidades de adaptación, capacidades jurídicas y técnicas y capacidad de dirección.

Por otro lado, están los países cuyo sistema de selección de jueces es burocrática, la evaluación periódica de los jueces se aprecia una relación entre la independencia judicial y la rendición de cuentas por lo que existe el riesgo que estas evaluaciones influyan sobre las decisiones de los jueces.

En su estudio sobre el sistema judicial español, Quintana Carretero explica que dicha función corresponde al Consejo General del Poder Judicial (CGPJ), órgano constitucionalmente encargado de realizar tanto los nombramientos como los ascensos en la carrera judicial. Este diseño institucional permite articular un modelo mixto de acceso, en el que coexisten mecanismos reglados de progresión profesional y procedimientos de designación no automáticos destinados a los cargos de mayor jerarquía dentro de la estructura judicial; tales nombramientos no responden a un sistema de ascensos lineales, sino a decisiones adoptadas por el Pleno del CGPJ. (Quintana, 2012)

Dentro de ese modelo, los llamados nombramientos discrecionales se aplican a una categoría específica de cargos superiores, cuya cobertura no está determinada por antigüedad o concurso, sino por decisión del órgano de gobierno judicial. Para la adopción de estas decisiones, el CGPJ debe alcanzar una mayoría cualificada de tres quintos, requisito que busca asegurar acuerdos institucionales amplios y no simples mayorías coyunturales.

Precisa además Quintana Carretero que el poder judicial ha adquirido protagonismo en su Estado social y democrático de Derecho toda vez que se le atribuye "... el control sobre la legalidad de la actuación de los poderes públicos, la tutela de los derechos y libertades de los ciudadanos, y, en definitiva, la condición de garante de la aplicación del ordenamiento jurídico, en cuya cúspide se encuentra la Constitución, cuya supremacía normativa también salvaguarda." (Quintana Carretero, 2012, p. 138)

Sobre los procesos de designación de jueces, el Relator Especial sobre la independencia de los magistrados y abogados, en su informe presentado ante el 38.º período de sesiones del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (A/HRC/38/38), destacó la importancia de los consejos judiciales como órganos esenciales para garantizar la independencia y autonomía del poder judicial, al resguardar los procesos de nombramiento, promoción y disciplina de los jueces frente a presiones políticas externas. Asimismo, identificó como uno de los principales riesgos la captura del consejo judicial por parte del poder político.

Por ello, el informe recomienda que los consejos judiciales estén mayoritariamente integrados por jueces elegidos por sus pares y que cuenten con autonomía financiera, con

cargo a presentar informes periódicos a las autoridades fiscales. Finalmente, subraya que los procesos de nombramiento y ascenso de los jueces deben regirse por criterios objetivos previamente establecidos en la ley o por la autoridad competente, debiendo basarse en el mérito y capacidades de los candidatos, teniéndose en cuenta su integridad, independencia e imparcialidad, evitándose además cualquier tipo de discriminación.

Como se puede ver, la carrera judicial mediada por los consejos judiciales, configura un ambiente emocional para el juez donde la percepción de autonomía, riesgo e independencia se convierte en una variable clave en su experiencia profesional.

En la región, el Plan Estratégico del Poder Judicial del Paraguay 2011–2015 planteó como ejes centrales la autarquía presupuestaria, la modernización de la gestión judicial, la descentralización territorial y el fortalecimiento del vínculo entre el Poder Judicial y la ciudadanía. El documento resalta la necesidad de consolidar un sistema judicial con capacidad de gestión, recursos propios y acceso efectivo al territorio, a fin de garantizar una justicia más cercana, eficiente y legítima. Dentro de sus líneas prioritarias se incluyen el desarrollo de sistemas estadísticos para la toma de decisiones, la mejora de infraestructura, la incorporación de tecnologías de información y el fortalecimiento de los mecanismos de transparencia institucional.

Asimismo, el plan identifica diversos desafíos estructurales para lo cual propone medidas orientadas a mejorar la gestión administrativa, optimizar la distribución de personal, impulsar la capacitación permanente y promover mecanismos de evaluación institucional y rendición de cuentas.

Aunque el documento reconoce la importancia de la autonomía presupuestaria y de la modernización de la gestión judicial, su enfoque sigue siendo estructural y administrativo. No aborda la dimensión subjetiva del ejercicio jurisdiccional, como la carga emocional asociada a la toma de decisiones en audiencias con presión mediática, violencia simbólica o riesgo reputacional, lo cual evidencia una brecha entre las reformas institucionales y la experiencia vivida del juez penal en el ejercicio cotidiano de su función. Esa omisión justifica investigaciones como la presente, centradas no solo en la estructura del sistema judicial, sino en la vivencia humana del juez dentro de él.

### **3.2. Poniendo en cuestión la concepción de la carrera judicial**

De las entrevistas realizadas se advierte que los entrevistados coinciden en señalar que apenas fueron designados jueces y juezas, tuvieron que asumir funciones, sin que exista una etapa de adaptación o de inducción, prácticamente se quedaron “solos” en el despacho, algunos de ellos incluso asumiendo un turno penal.

El inicio del ejercicio del cargo suele estar marcado por una fuerte presión derivada de la alta consideración que se tiene del rol judicial, tanto desde la sociedad como desde el propio sistema de justicia. Sin embargo, no existe un momento institucional que permita a los nuevos jueces y juezas detenerse a reflexionar sobre el sentido de ser juez, los dilemas y retos que encontrarán en su labor, ni sobre las exigencias personales y éticas que conlleva administrar justicia. Tampoco se generan espacios de encuentro o diálogo donde puedan compartir experiencias, inquietudes y consejos prácticos con magistrados de mayor trayectoria.

De este modo, el ingreso a la carrera judicial se produce sin una verdadera acogida institucional, pese a ser un momento crucial en la consolidación de la vocación y de la identidad profesional del juez o jueza. Incorporar esta perspectiva humanizada en la gestión de la carrera judicial no solo contribuiría a prevenir el desgaste profesional y el estrés laboral, sino que también fortalecería la independencia judicial y la calidad de las decisiones jurisdiccionales, al propiciar un entorno institucional más justo, solidario y coherente con la dignidad de la persona que juzga.

No podemos soslayar el hecho de que varios de los entrevistados reconocieron que, tras la emoción inicial de haber sido designados jueces o juezas, fueron invadidos por la preocupación al advertir que se incorporaban directamente a la labor jurisdiccional sin un periodo previo de inducción. Esta situación se tornó aún más compleja al enfrentarse, en muchos casos, a su primera audiencia de prisión preventiva. Algunos magistrados manifestaron haber experimentado altos niveles de estrés, nerviosismo e incluso ansiedad, lo que evidencia la ausencia de un acompañamiento institucional adecuado.

Las entrevistas permiten advertir, además, que el ingreso y desempeño judicial implican retos emocionales y técnicos de considerable complejidad, frente a los cuales no existe un soporte estructurado ni políticas de formación inicial efectivas. En este escenario, la institución aparece como la gran ausente, dejando a los propios jueces y juezas en la necesidad de buscar apoyo informal entre colegas o amistades para resolver dudas sobre la dirección de audiencias y la correcta aplicación de los criterios procesales en casos sensibles, como las audiencias de prisión preventiva.

Asimismo, el excesivo control al que están sometidos los jueces genera una sensación de “orfandad”, pues no perciben un respaldo efectivo de la institución cuando lo requieren, especialmente en audiencias de alta visibilidad. Un caso paradigmático ocurrió con una jueza supernumeraria que, al dictar la libertad de unos imputados contra quienes el Ministerio Público había solicitado prisión preventiva, fue objeto de un proceso disciplinario inmediato y de su destitución (Infobae, 2023). Además, recibió comentarios negativos del entonces presidente del Poder Judicial. Posteriormente, se acreditó que el error no había sido de la magistrada, sino del Ministerio Público, cuyo representante no había advertido la modificación del artículo 268 del Código Procesal Penal, relativo a los presupuestos materiales para la prisión preventiva, específicamente, la prognosis de la pena.

El exjuez español Baltasar Garzón reflexiona sobre las formas de presión que pueden ejercerse contra quienes ejercen la función jurisdiccional, advirtiendo que la afectación no siempre se produce mediante amenazas físicas directas, sino a través de mecanismos de deslegitimación pública. Señala que “hay casos en los que la vida del juez no vale más que el precio que estás dispuesto a pagar al sicario de turno”, pero que la forma más habitual de neutralización consiste en “campañas de desprestigio y de descrédito” promovidas desde medios de comunicación afines, con capacidad para destruir la ecuanimidad del juez, alterar su estabilidad personal o familiar y llevarlo finalmente “al silencio, la inactividad o la retirada” (Garzón, 2005, p. 46)

La reflexión de Garzón sobre las estrategias de neutralización simbólica y mediática contra los jueces no constituye una experiencia aislada, sino un patrón que se repite en distintos sistemas judiciales cuando el ejercicio de la jurisdicción afecta intereses de

poder. En la misma línea, el testimonio de Eva Joly, ex jueza francesa que tuvo a su cargo la investigación de casos de corrupción internacional, muestra que la resistencia judicial no se sostiene en la ausencia de miedo, sino en la decisión ética de no ceder frente a la intimidación. Afirma Joly "... aunque llegue a titubear, aunque tiemble, aunque dude, aunque a veces me equivoque, no desistiré. Sus amenazas incluso llegarán a alentar mis investigaciones" (Joly, 2003, p. 33). Su afirmación revela que la independencia judicial no es solo un principio institucional, sino también una práctica personal atravesada por temor, duda y perseverancia.

Los tres casos permiten constatar que la presión externa ejercida sobre los jueces no se limita a la crítica pública ni a la discrepancia jurídica, sino que funciona como un mecanismo de deslegitimación orientado a condicionar el ejercicio jurisdiccional a través del desgaste emocional, el aislamiento institucional y la exposición mediática. En el ámbito peruano, la falta de respaldo de la institución incrementa la vulnerabilidad del juez frente a ese tipo de presiones; mientras que los testimonios de Garzón y Joly confirman que no se trata de un fenómeno aislado, sino de una lógica de poder que opera mediante la intimidación simbólica, la estigmatización pública y el disciplinamiento interno para provocar la autocensura o el retiro silencioso.

De este modo, lo que suele presentarse como un conflicto estrictamente jurídico o procesal revela, en realidad, una dimensión subjetiva que atraviesa el ejercicio de la función jurisdiccional. El juez no actúa únicamente como aplicador técnico de la norma, sino como una persona sometida a presiones externas, exposición pública, riesgo reputacional y desgaste emocional, especialmente en los primeros años de ejercicio o cuando debe resolver casos con alta visibilidad mediática. Por ello, el análisis del trabajo

judicial no puede limitarse al contenido formal de la decisión, sino que exige considerar las condiciones humanas en que dicha decisión se produce y los efectos que estas presiones generan en la estabilidad personal y profesional del juez.

Otra muestra de la sensación de “orfandad” que sienten los jueces y juezas, se debe a la negativa de la institución de dar cumplimiento a la Ley 31572 – Ley del Teletrabajo (Congreso de la República, 2022), pues no les permite acceder al teletrabajo pese a que algunos están considerados dentro de la población vulnerable a la que hace referencia el artículo 16 de la referida ley, llegándose incluso al extremo que una jueza con discapacidad se haya visto obligada a interponer una demanda de amparo a fin de que la institución le conceda ajustes razonables.

Por otro lado, la producción judicial, concebida como indicador de eficiencia, se ha convertido en una de las principales fuentes de presión institucional para los jueces y juezas. La exigencia constante de resultados cuantificables, sin considerar las condiciones reales en que se desarrolla la labor jurisdiccional, ha generado una forma de “orfandad” que los deja solos frente a metas que, muchas veces, resultan inalcanzables.

Mientras se finalizaba con la redacción de la presente investigación, se tomó conocimiento de primera mano del caso de una magistrada que, con el propósito de cumplir las metas establecidas, pernocta en su juzgado algunas veces, para continuar con su labor durante la noche y la madrugada. Lo hace porque tiene audiencias programadas desde muy temprano hasta las diez u once de la noche, y no puede proyectar sentencias o autos que son los que generan hitos de producción pues las audiencias no son consideradas como tales. Este hecho evidencia la magnitud de la sobrecarga y el sacrificio

personal que muchos magistrados asumen en soledad, revelando la distancia entre las políticas de gestión y la realidad humana del trabajo judicial, así como la urgente necesidad de repensar la carrera judicial desde un enfoque que incluya el cuidado y la dignidad de quienes imparten justicia.

Como se ha podido apreciar, en nuestro país el concepto de carrera judicial está referido a aspectos meramente burocráticos, centrada únicamente en aspectos referidos al nombramiento, evaluaciones y sanciones de jueces, sin considerar tampoco la vivencia cotidiana del juez, sus retos y emociones. En similar línea las normas citadas no se hace referencia alguna a la independencia judicial, estabilidad en el cargo como ocurre en otros países de la región, ni mucho menos se han considerado los alcances de diversas sentencias emitidas por la Corte Interamericana de Derechos Humanos referidas a los principios que deben regir la carrera judicial. Entre estas sentencias están las expedidas en los Casos *Apitz Barbera y otros vs. Venezuela* (Corte IDH, 2008), *Reverón Trujillo vs. Venezuela* (Corte IDH, 2008) y *López Lone y otros vs. Honduras* (Corte IDH, 2015).

Asimismo, resulta pertinente destacar que la concepción de carrera judicial actualmente asumida en el país no aborda de manera suficiente la realidad cotidiana de los jueces y juezas, en particular la dimensión emocional inherente al ejercicio de la función jurisdiccional. Los magistrados entrevistados manifestaron que, en el desempeño de sus labores, experimentan emociones de temor, preocupación e incluso ansiedad; sin embargo, dichos aspectos no son considerados por la institución Poder Judicial, la cual carece de mecanismos, herramientas o programas de soporte orientados a la gestión de estas experiencias emocionales.

En consecuencia, se advierte la necesidad de ampliar la concepción tradicional de la carrera judicial, a fin de incorporar la vivencia humana de los jueces y juezas como elemento esencial de la política jurisdiccional. Ello implica diseñar y ejecutar políticas públicas que contemplen la implementación de estrategias de acompañamiento psicosocial, programas de bienestar emocional y formación continua en competencias socioafectivas, con el propósito de fortalecer el desempeño integral y ético de la magistratura.

En esa línea, una política jurisdiccional verdaderamente integral debe reconocer que la idoneidad y el compromiso ético de los magistrados no dependen únicamente de su formación técnica o del cumplimiento de estándares de productividad, sino también del equilibrio emocional y del bienestar psicológico que les permita ejercer su función con serenidad, empatía y sentido de justicia.

Poner en cuestión la carrera judicial supone reconocer las limitaciones estructurales y las tensiones humanas que atraviesan el ejercicio de la función jurisdiccional. Resulta indispensable que el Poder Judicial promueva políticas orientadas a garantizar condiciones de trabajo dignas, entornos saludables y oportunidades reales de desarrollo profesional. No se trata únicamente de medir resultados, sino, sobre todo, de reconocer el esfuerzo, la vocación y el compromiso ético de quienes día a día sostienen el sistema de justicia.

Una reforma integral de la carrera judicial debe incorporar la dimensión humana del quehacer jurisdiccional como eje de su fortalecimiento. Solo cuando la institución mire al juez y a la jueza como personas —con cuerpo, mente y vocación— será posible

consolidar una judicatura independiente, competente y comprometida con el servicio a la justicia y con la sociedad a la que se debe; una justicia, en fin, verdaderamente humana, que dignifique tanto a quienes la imparten como a quienes acuden a ella en busca de amparo.



## Conclusiones

1.- Luego de las entrevistas realizadas y de la revisión de la bibliografía especializada, se arriba a una primera conclusión: en el Perú, el concepto de *carrera judicial* se encuentra alejado tanto de los desarrollos doctrinarios como de los estándares establecidos por la Corte Interamericana de Derechos Humanos en diversas sentencias. En la práctica, dicho concepto se ha reducido a aspectos meramente administrativos y burocráticos, centrados en el cumplimiento de metas formales por parte de los magistrados, como el horario de ingreso al despacho o la producción mensual de resoluciones.

La normativa vigente en el país no incorpora dimensiones esenciales vinculadas a los valores, la integridad y las condiciones humanas que deben caracterizar el ejercicio de la función jurisdiccional. Tampoco considera las dificultades cotidianas que enfrentan los jueces y juezas en el desarrollo de su labor. De este modo, la relación entre el Poder Judicial y sus magistrados se ha configurado como una relación predominantemente burocrática, sostenida en un modelo de supervisión y control excesivo, que genera un vínculo institucional distante, tenso y en muchos casos percibido como hostil.

Desde esta perspectiva, el modelo peruano revela un déficit estructural: prioriza la supervisión y la productividad cuantitativa, pero carece de un enfoque que asegure la independencia funcional y el bienestar integral de los magistrados. Ello demuestra la necesidad de redefinir la carrera judicial no como un sistema de control, sino como una política pública orientada al fortalecimiento de la función jurisdiccional, al reconocimiento de la persona del juez y al ejercicio ético y autónomo de la justicia.

2.- En diversos momentos del ejercicio de la magistratura, los jueces y juezas penales enfrentan retos significativos y procuran cumplir con sus obligaciones bajo condiciones de alta exigencia. No obstante, en múltiples ocasiones se ven expuestos a situaciones que les generan temor, nerviosismo, preocupación e incluso ansiedad, sin que la institución judicial les brinde un acompañamiento adecuado. La institución, lejos de mostrar interés por la situación de los magistrados o establecer mecanismos de contención y respaldo, permanece ausente en los momentos en que su presencia resulta más necesaria.

Esta carencia institucional se vuelve especialmente notoria cuando un juez o jueza asume un caso de alto impacto mediático y debe enfrentar críticas o agravios de los medios de comunicación. En tales circunstancias, el Poder Judicial carece de una política comunicacional que emita notas de prensa aclaratorias e informativas dirigidas a la ciudadanía, con el fin de explicar el sentido de las decisiones judiciales y los fundamentos que las sustentan. Esta omisión no solo deja al magistrado en una posición de vulnerabilidad personal y profesional, sino que también afecta la confianza pública en la función jurisdiccional.

Frente a esta realidad, resulta imprescindible que el Poder Judicial diseñe e implemente una política institucional de comunicación y acompañamiento al magistrado, orientada a brindar respaldo frente a situaciones de exposición pública y alta presión mediática. Dicha política debería contemplar protocolos de respuesta inmediata ante ataques o desinformaciones en los medios, con el fin de garantizar que la ciudadanía reciba información veraz y comprensible sobre las decisiones jurisdiccionales. Asimismo, se requiere la creación de una unidad especializada en comunicación judicial y bienestar institucional, encargada de articular la defensa pública de la independencia judicial y de

ofrecer orientación técnica, psicológica y comunicacional a los jueces y juezas que enfrenten contextos de hostigamiento o campañas de desprestigio. Con ello, el Poder Judicial no solo protegería la integridad personal y profesional de sus magistrados, sino también la legitimidad de sus decisiones y la confianza social en la justicia.

**3.-** En la investigación se advirtió la existencia de una relación distante entre los jueces y la institución del Poder Judicial, la cual se evidencia también en la falta de sensibilidad institucional frente a las necesidades de sus propios magistrados. Esta desconexión se manifiesta con claridad cuando los jueces o juezas pertenecientes a grupos vulnerables solicitan acceder a la modalidad de teletrabajo. Pese a que dicha forma de prestación laboral se encuentra regulada en el país, su implementación suele ser denegada sin una adecuada motivación, lo que pone de relieve la falta de coherencia entre la normativa vigente y su aplicación efectiva, así como una forma de discriminación por indiferencia institucional.

Se tiene conocimiento de un proceso constitucional iniciado en noviembre de 2024 ante un Juzgado Constitucional de la Corte Superior de Justicia de Lima, en el cual una magistrada con discapacidad interpuso una acción de amparo solicitando la adopción de ajustes razonables para el ejercicio de sus funciones. A la fecha, dicho órgano jurisdiccional no ha emitido pronunciamiento sobre el fondo del proceso ni respecto de la medida cautelar planteada. Esta última fue declarada improcedente en primera instancia; sin embargo, al ser apelada, la resolución fue declarada nula y se dispuso la emisión de un nuevo pronunciamiento, el cual no se ha producido hasta el momento de redacción del presente trabajo. Esta inactividad procesal evidencia una demora

incompatible con el principio de tutela jurisdiccional efectiva y con el derecho al plazo razonable reconocido en los procesos de naturaleza constitucional.

El Poder Judicial, en su condición de garante último de los derechos fundamentales, debe ser el primero en observar y promover políticas de inclusión y accesibilidad para sus propios integrantes. La ausencia de mecanismos institucionales que permitan a los magistrados con discapacidad acceder efectivamente al teletrabajo o a otras modalidades de ajuste razonable constituye una omisión incompatible con los principios de igualdad, dignidad humana y tutela jurisdiccional efectiva.

4.- Como se ha podido apreciar a partir de los relatos de los jueces y juezas entrevistados, existe una marcada diferencia entre los magistrados titulares, provisionales y supernumerarios, siendo estos últimos los más vulnerables, en tanto su permanencia en el cargo depende de decisiones administrativas adoptadas por la Presidencia de la Corte Superior, cuando no han sido designados por la Junta Nacional de Justicia.

Si para un juez o jueza titular la tramitación de un proceso calificado como “mediático” genera preocupación por la exposición pública y la presión proveniente de la ciudadanía y de los medios de comunicación, esta situación se intensifica en el caso de los magistrados provisionales o supernumerarios. En los primeros, el temor se asocia a la posibilidad de que se deje sin efecto su promoción y sean retornados a su juzgado de origen; en los segundos, el riesgo alcanza incluso la pérdida del cargo o la destitución. Un ejemplo de ello ocurrió a fines de 2023, cuando una jueza supernumeraria fue removida tras resolver, en un caso de alto impacto mediático, no dictar prisión preventiva contra un grupo de imputados, decisión que generó críticas y una inmediata reacción institucional.

5.- Los resultados de la investigación evidencian que el modelo de carrera judicial vigente en el Perú se encuentra alejado de la concepción sustantiva que la doctrina y los estándares internacionales —particularmente los desarrollados por la Corte Interamericana de Derechos Humanos— atribuyen a dicha institución. En la práctica, la carrera judicial se ha reducido a un sistema de control y supervisión administrativa, que prioriza la productividad y la disciplina por encima del desarrollo integral del magistrado. Este enfoque ha generado una relación distante y burocrática entre el Poder Judicial y sus jueces, debilitando la confianza institucional y afectando el ejercicio autónomo y reflexivo de la función jurisdiccional.

Superar esta brecha requiere concebir la carrera judicial como una verdadera política pública de fortalecimiento jurisdiccional, centrada en la persona del juez y la jueza como agentes éticos y humanos de la justicia. Ello implica garantizar condiciones de trabajo dignas, programas de inducción y acompañamiento en las etapas iniciales del cargo, espacios de reflexión colectiva sobre el sentido de ser juez, así como mecanismos de apoyo técnico, psicológico y comunicacional frente a la presión mediática y social. Del mismo modo, resulta indispensable implementar políticas institucionales que aseguren igualdad de oportunidades y accesibilidad real para magistrados pertenecientes a grupos vulnerables, promoviendo una judicatura inclusiva y coherente con el principio de dignidad humana.

En definitiva, la carrera judicial no puede limitarse a una estructura administrativa ni a un conjunto de indicadores de productividad. Su sentido más profundo radica en posibilitar que quienes imparten justicia lo hagan con libertad interior, equilibrio emocional y compromiso ético. Humanizar la carrera judicial es, en esencia, humanizar la justicia

misma: reconocer que detrás de cada sentencia hay una persona que razona, siente y decide con responsabilidad. Solo una judicatura fortalecida, acompañada y reconocida en su dimensión humana podrá garantizar a la ciudadanía una justicia independiente, empática y verdaderamente orientada al bien común.

Consideramos que es posible avanzar hacia el desarrollo de una política pública judicial más humana y coherente, siempre que exista una auténtica voluntad política del Estado para revisar las normas y estructuras que han configurado una carrera judicial esencialmente burocrática. La transformación de este modelo requiere decisiones legislativas y políticas orientadas a fortalecer la independencia judicial, reconocer la dignidad de los jueces y juezas, así como garantizar condiciones institucionales que hagan viable una justicia verdaderamente humana. Solo a partir de ese compromiso estructural podrá consolidarse una judicatura fortalecida, acompañada y reconocida en su dimensión humana, capaz de ofrecer a la ciudadanía una justicia independiente, empática y orientada al bien común.

## Recomendaciones

1.- Se recomienda que los órganos competentes reconsideren el modelo vigente de carrera judicial a fin de incorporar dimensiones humanas y de acompañamiento institucional que permitan superar su carácter predominantemente administrativo y de control, en coherencia con los resultados obtenidos respecto a la ausencia de soporte real en los primeros años de ejercicio jurisdiccional.

2.- Se recomienda que se institucionalice un programa de inducción obligatorio para jueces y juezas penales durante el primer año de funciones, a fin de evitar que el primer contacto del juez con la institución no ocurra en soledad institucional ni bajo presión. El trabajo de investigación evidencia que la ausencia de un proceso de acompañamiento inicial contribuye a la sensación de desamparo en los nuevos magistrados.

3.- Se recomienda que el Poder Judicial implemente un sistema de vocería institucional, retomando la propuesta formulada por la CERIAJUS, a fin de que la comunicación pública en casos mediáticos recaiga en un vocero judicial designado por la institución. Esta medida permitiría informar de manera adecuada a la población sobre los fundamentos de la decisión.

4.- Se recomienda la creación de una unidad especializada de acompañamiento psicológico e institucional para jueces y juezas penales. Esta propuesta se justifica en los testimonios recogidos, en los que varios de los entrevistados reconocen haber enfrentado preocupación, angustia e incluso ansiedad en contextos de alta presión, lo que evidencia

la necesidad de contar con un espacio de contención formal que no dependa únicamente del esfuerzo individual.

5.- Se recomienda adoptar medidas que aseguren el otorgamiento de ajustes razonables o acceso a la modalidad de teletrabajo para jueces y juezas penales pertenecientes a grupos vulnerables o con condiciones de salud específicas. Aunque el marco normativo de nuestro país reconoce este derecho para cualquier trabajador, en el caso de los jueces y juezas penales la respuesta institucional ha sido muchas veces restrictiva y despersonalizada, lo que ha generado barreras estructurales injustificadas.



## Referencias bibliográficas

**Academia de la Magistratura del Perú.** (s.f.). Academia de la Magistratura.

<https://www.amag.edu.pe/Informacion/DetalleNoticia?valor=963>

**Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial.** (2022). *Reglamento del procedimiento administrativo disciplinario y de las medidas de prevención de la Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial.* Poder Judicial del Perú.

<https://anc.pj.gob.pe/Servicios/Resolucion>

**Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial.** (2024, marzo). *Oficio Circular No. 005-2024-NPA-R-OCPC-ANC/PJ.*

**Autoridad Nacional de Control del Poder Judicial.** (2025, marzo). *Oficio Circular No. 009-2025-NPA-R-OCPC-ANC/PJ.*

**Comisión Andina de Juristas.** (2004). *Los problemas de la justicia en el Perú: Hacia un enfoque sistémico. Diagnóstico interinstitucional.* Secretaría Técnica de la Comisión Especial para la Reforma Integral de la Administración de Justicia (CERIAJUS).

**Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.** (2018, 2 mayo). *Informe del Relator Especial sobre la independencia de los magistrados y abogados (A/HRC/38/38).* Naciones Unidas.

<https://docs.un.org/es/A/HRC/38/38>

**Corte Interamericana de Derechos Humanos.** (2008). \*Caso Apitz Barbera y otros (“Corte Primera de lo Contencioso Administrativo”) vs. Venezuela. Sentencia de 5 de agosto de 2008 (Fondo, reparaciones y costas)\*.

[https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec\\_182\\_esp.pdf](https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_182_esp.pdf)

**Corte Interamericana de Derechos Humanos.** (2015). \*Caso López Lone y otros vs. Honduras. Sentencia de 5 de octubre de 2015 (Fondo, reparaciones y costas)\*.

[https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec\\_197\\_esp.pdf](https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_197_esp.pdf)

**Corte Interamericana de Derechos Humanos.** (2009). \*Caso Reverón Trujillo vs. Venezuela. Sentencia de 30 de junio de 2009 (Fondo, reparaciones y costas)\*.

[https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec\\_302\\_esp.pdf](https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_302_esp.pdf)

**Garzón, B.** (2005). *Un mundo sin miedo*. Plaza & Janés.

**Giraldo, C.** (2023, diciembre 14). *Búnker de Pachacámac: Jueza que liberó a ciudadanos extranjeros detenidos con armas es destituida*. Infobae.

<https://www.infobae.com/peru/2023/12/14/bunker-de-pachacamac-leny-zapata-andia-destituyen-a-jueza-que-libero-a-ciudadanos-extranjeros-detenidos-con-armas-y-granada-de-guerra/>

**Gonzales Gil, T. & Cano Arana, A.** (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (I). NURE Investigación, 44, 1-5, 2010.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7724000>

**González Mantilla, G.** (2002). La carrera judicial en el Perú: Estudio analítico y comparativo. *Pensamiento Constitucional*, 8(8), 253–248. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/pensamientoconstitucional/article/view/3280>

**Joly, E.** (2003). *Impunidad. La corrupción en las entrañas del poder. ¿Queremos vivir en este mundo?* Fondo de Cultura Económica.

**Junta Nacional de Justicia.** (2025, abril 10). *Resolución No. 146-2025-JNJ: Aprobar el Reglamento de concursos para la selección y nombramiento de jueces y fiscales; y de jueces y fiscales de control – acceso abierto.*

[https://www.jnj.gob.pe/wp-content/uploads/files/dsn/2025/Reglamento\\_concursos\\_acceso\\_abierto\\_Res\\_146-2025-JNJ.pdf](https://www.jnj.gob.pe/wp-content/uploads/files/dsn/2025/Reglamento_concursos_acceso_abierto_Res_146-2025-JNJ.pdf)

**LP Derecho.** (2024, abril 09). *Juez declara fundada demanda de jueza para que no se le cese por cumplir 70 años.* LP Pasión por el Derecho. <https://lpderecho.pe/juez-declara-fundada-demanda-jueza-no-se-le-cese-cumplir-70-anos/>

**Molina Galicia, R.** (2019). Gobierno Judicial y Áreas de tensión con otros poderes del Estado. En J. Nieva Fenoll & E. Oteiza (Eds.), *La independencia judicial: un constante asedio* (p. 100). Marcial Pons.

**Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.** (2017). *Guía de recursos para reforzar la integridad y capacidad judiciales* (versión en español). UNODC.

[https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics\\_corruption/Publicacoes/Resource\\_Guide\\_on\\_Strengthening\\_Judicial\\_Integrity\\_and\\_Capacity\\_S.pdf](https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil/Topics_corruption/Publicacoes/Resource_Guide_on_Strengthening_Judicial_Integrity_and_Capacity_S.pdf)

**Organización de los Estados Americanos.** (2008). Ley de Carrera Judicial (Ley No. 29277, Perú). [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_per\\_ley29277.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_per_ley29277.pdf)

**Pásara, L.** (2019). *De Montesinos a los Cuellos Blancos: La persistente crisis de la justicia peruana* (1.ª ed., 1.ª reimp.). Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S.A.

**Perú.** Congreso de la República. (2008, noviembre 07). *Ley No. 29277, Ley de la Carrera Judicial.*

Texto actualizado disponible en LP Derecho: <https://lpderecho.pe/ley-carrera-judicial-ley-29277-actualizada/>

**Perú.** Congreso de la República. (2022, septiembre 07). *Ley No. 31572, Ley del Teletrabajo.* <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/3460247-31572>

**Perú.** Congreso de la República. (2024, diciembre 17). *Ley No. 32199, Ley que modifica el Decreto Legislativo N.º 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. Diario Oficial El Peruano.* <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2354583-2>

**Poder Judicial del Paraguay. (2014).** *Plan Estratégico del Poder Judicial 2011–2015.*

Corte Suprema de Justicia del Paraguay.

<https://www.corteidh.or.cr/tablas/30005.pdf>

**Poder Judicial del Perú.** (s.f.). Portal institucional del Poder Judicial.

<http://www.pj.gob.pe>

**Poder Judicial del Perú.** (2012, 05 de diciembre). *Resolución Administrativa No. 245-2012-CE-PJ, que aprueba los ‘Estándares de expedientes resueltos a nivel nacional’.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

**Poder Judicial del Perú.** (2019, 10 de septiembre). *Resolución Administrativa No. 375-2019-CE-PJ.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/29f37e004baa9e5ea02ce3e93f7fa794/>

[RA-N-375-2019-CE-](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/29f37e004baa9e5ea02ce3e93f7fa794/RA-N-375-2019-CE-)

[PJ.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=29f37e004baa9e5ea02ce3e93f7fa794](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/29f37e004baa9e5ea02ce3e93f7fa794/PJ.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=29f37e004baa9e5ea02ce3e93f7fa794)

**Poder Judicial del Perú.** (2020a, 25 de junio). *Resolución Administrativa No. 000173-2020-CE-PJ, que aprueba el “Protocolo Temporal para Audiencias Judiciales Virtuales durante el Periodo de Emergencia Sanitaria”.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/cf69f7804ec9465191b3f1cbea455c49/>

[RESOLUCION+ADMINISTRATIVA-000173-2020-](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/cf69f7804ec9465191b3f1cbea455c49/RESOLUCION+ADMINISTRATIVA-000173-2020-)

[CE.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=cf69f7804ec9465191b3f1cbea455c49](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/cf69f7804ec9465191b3f1cbea455c49/CE.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=cf69f7804ec9465191b3f1cbea455c49)

**Poder Judicial del Perú.** (2020b, 09 de diciembre). *Resolución Administrativa No. 395-2020-CE-PJ, que aprueba el 'Informe No. 00003-2020-HLM-D-CE-PJ sobre la modificación de los estándares de expedientes resueltos a nivel nacional'*. Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

**Poder Judicial del Perú.** (2021, 20 de marzo). *Resolución Administrativa No. 077-2021-CE-PJ.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

<https://www.gob.pe/institucion/pj/normas-legales/1989002-n-077-2021-ce-pj>

**Poder Judicial del Perú.** (2022a, 01 de octubre). *Resolución Administrativa No. 000363-2022-CE-PJ.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

[https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/CorteSuprema/s\\_cortes\\_suprema\\_home/as\\_poder\\_judicial/as\\_corte\\_suprema/as\\_consejo\\_ejecutivo/as\\_resoluciones\\_administrativas/as\\_2022/?WCM\\_Page.4918be004bb5e48f915bd940a5645add=11](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/CorteSuprema/s_cortes_suprema_home/as_poder_judicial/as_corte_suprema/as_consejo_ejecutivo/as_resoluciones_administrativas/as_2022/?WCM_Page.4918be004bb5e48f915bd940a5645add=11)

**Poder Judicial del Perú.** (2022b, 06 de octubre). *Resolución Administrativa No. 000366-2022-CE-PJ.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

[https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/CorteSuprema/s\\_cortes\\_suprema\\_home/as\\_poder\\_judicial/as\\_corte\\_suprema/as\\_consejo\\_ejecutivo/as\\_resoluciones\\_administrativas/as\\_2022/?WCM\\_Page.4918be004bb5e48f915bd940a5645add=11](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/CorteSuprema/s_cortes_suprema_home/as_poder_judicial/as_corte_suprema/as_consejo_ejecutivo/as_resoluciones_administrativas/as_2022/?WCM_Page.4918be004bb5e48f915bd940a5645add=11)

**Poder Judicial del Perú.** (2023a, 27 de abril). *Resolución Administrativa No. 000161-2023-CE-PJ.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/7ec639004b34fa1cbb06bfdaba021149/RESOLUCION+ADMINISTRATIVA-000161-2023-CE.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7ec639004b34fa1cbb06bfdaba021149>

**Poder Judicial del Perú.** (2023b, septiembre 26). *Informe No. 000072-2023-SGCPS-GAF-GG-PJ.* Subgerencia de Control Patrimonial y Saneamiento, Gerencia de Administración y Finanzas.

**Poder Judicial del Perú.** (2023c, diciembre 28). *Resolución No. 000690-2023-GG-PJ: Directiva “Disposiciones para la regulación del Teletrabajo en el Poder Judicial”.* Gerencia General.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/c73a4c004e277496af6ebfbd73eeae1c/RESOLUCION+ADMINISTRATIVA+690-2023-GG-PJ.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=c73a4c004e277496af6ebfbd73eeae1c>

**Poder Judicial del Perú.** (2024a, enero 08). *Resolución Administrativa No. 000016-2024-P-CSJPPV-PJ.* Corte Superior de Justicia de Puente Piedra – Ventanilla.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/d11add004e4f8cf88a5c9a542f56fc7a/R/ESOLUCION+ADMINISTRATIVA-000016-2024-P-CSJPPV.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d11add004e4f8cf88a5c9a542f56fc>

7a

**Poder Judicial del Perú.** (2024b, julio 25). *Resolución Corrida No. 000473-2024-CE-*

*PJ.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial del Perú.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/b87d708041022a52b603be1666a80600/RESOLUCION+CORRIDA-000473-2024-CE.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b87d708041022a52b603be1666a80600>

**Poder Judicial del Perú.** (2024c, noviembre 06). *Resolución Administrativa No. 1264-*

*2024-P-CSJHU-PJ.* Corte Superior de Justicia de Huancavelica.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/26f42c004210b1508952ed442639fddb/24+RA+1264-2024-P-CSJHU+Marcado+de+asistencia+en+Control+Biometrico+por+los+jueces+especializados+y+de+Paz+Letrado+de+la+CSJ+de+Huancavelica.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=26f42c004210b1508952ed442639fddb>

**Poder Judicial del Perú.** (2025a, 22 de enero). *Resolución Corrida No. 000040-2025-*

*CE-PJ, que reitera la realización presencial de las labores jurisdiccionales y administrativas a nivel nacional.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/25ad450042f047d19b0bffc55454d062/RESOLUCION+CORRIDA-000040-2025-CE+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=25ad450042f047d19b0bffc55454d062>

**Poder Judicial del Perú.** (2025b, febrero 05). *Resolución Corrida N.º 000096-2025-CE-PJ.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/1e29a28043186859b3fbf7c55454d062/RESOLUCION+CORRIDA-000096-2025-CE.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1e29a28043186859b3fbf7c55454d062#:~:text=No%20existe%20vac%C3%ADo%20normativo%20y,la%20Ley%20de%20Carrera%20Judicial2>

**Poder Judicial del Perú.** (2025c, marzo 15). *Resolución Administrativa No. 000272-2025-P-CSJPPV-PJ.* Corte Superior de Justicia de Puente Piedra – Ventanilla.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/bf53bc80437b00d2a76bf7c55454d062/RESOLUCION+ADMINISTRATIVA-000272-2025-P-CSJPPV.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=bf53bc80437b00d2a76bf7c55454d062>

**Poder Judicial del Perú.** (2025d, 16 de abril). *Resolución Corrida No. 000350-2025-CE-PJ.* Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.

<https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/94813a004453eb0ea2ecea5406a4592/RESOLUCION+CORRIDA-000350-2025-CE+%281%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=94813a004453eb0ea2ecea5406a4592>

**Quecedo Lecanda, R. & Castaño Garrido, C.** (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-39.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=739292>

**Quintana Carretero, J. P.** (2012). *El acceso en condiciones de igualdad a los cargos judiciales*. En A. Saiz Arnaiz (Dir.), *Los derechos fundamentales de los jueces* (pp. 137–168). Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales.

**United Nations Office on Drugs and Crime.** (2012). Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development. United Nations. <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2012/V1187384.pdf>

