

02.

# Perfiles e idoneidades

de los/as magistrados/as  
judiciales

—

El documento que aquí compartimos fue aprobado por unanimidad, el 20 de septiembre de 2022, por el pleno del Consejo de la Magistratura de la provincia de Buenos Aires. Se trata de un texto que describe los perfiles profesionales que deben poseer las y los postulantes a juezas/ces y representantes del Ministerio Público.

El instrumento hace foco en los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para afrontar las complejas exigencias y desafíos exhibidos en la actualidad por el sistema judicial bonaerense. De este modo, está llamado a constituir una herramienta fundamental a fin de agregarle mayor valor a los procesos de selección que el Consejo desarrolla por mandato constitucional.

Durante la primera mitad de este año, mientras se diseñaban las convocatorias a exámenes, quedó en evidencia la necesidad de actualizar el perfil integral de las y los magistrados a raíz de un informe presentado en las XXIX Jornadas Nacionales del Foro Federal de Consejos de la Magistratura y Jurados de Enjuiciamiento de la República Argentina (FOFECMA) del 17 de marzo, donde se trató el tema "Particularidades de los exámenes psicofísicos y psicotécnicos. Habilidades duras y blandas de los postulantes a la Magistratura".

Fue así que el presidente del Consejo, Dr. Sergio Torres, impulsó la conformación de un grupo de trabajo destinado a sistematizar los distintos elementos y perspectivas que integran las idoneidades de la magistratura judicial. Las y los consejeros que firmamos esta breve nota introductoria tuvimos el honor de conformar dicho grupo. En la

tarea emprendida contamos con la inestimable colaboración del Dr. Esteban Skratulia, relator de la Suprema Corte de Justicia, y del Lic. Mariano Chielli, coordinador del Área de Psicología de la Dirección General de Sanidad del Alto Tribunal. Una vez concluido, el proyecto quedó abierto a las consideraciones y aportes del resto del cuerpo.

El documento aprobado consigna el contenido de las denominadas idoneidades psicofísica, científico-técnica, ética y gerencial. Ya ingresando en un plano más específico, da cuenta de las competencias que aplican a los perfiles profesionales de las y los representantes del Ministerio Público.

Entendemos que esta herramienta no solo desempeñará una función relevante en el contexto de las evaluaciones psicológicas y psiquiátricas, sino que también tendrá una marcada incidencia a la hora del desarrollo de las entrevistas personales, parte esencial de los procesos de selección.

En suma, la actualización del perfil integral de las y los magistrados representa un importante avance que se inscribe en el marco de las adecuaciones que ha venido realizando el Consejo con el propósito de cubrir con la mayor premura y eficacia posibles las vacantes existentes en el Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires.

Karina Dib, Lisandro Pellegrini, Camilo Petitti,  
Rosario Sánchez y Patricia Toscano

Texto aprobado en la sesión del 20 de septiembre de 2022  
(ver Acta 1071)

## **Perfiles e idoneidades de las/os magistradas/os judiciales**

Especialmente a partir de la segunda mitad del siglo xx -y acentuadamente en el país luego de las reformas constitucionales nacional y provincial de 1994-, el ejercicio de las funciones jurisdiccionales ha experimentado profundas transformaciones que han repercutido en la necesidad de una periódica reformulación de las competencias, habilidades y actitudes que deben poseer las/os juezas/ces y las/os representantes del Ministerio Público para el adecuado desempeño de sus cargos.

### **1. Marco referencial para el ejercicio de las funciones jurisdiccionales**

Por un lado, tanto el proceso de constitucionalización del Derecho como la aprobación de numerosos tratados internacionales en materia de protección de los derechos humanos (otorgándoles jerarquía constitucional y colocándolos en condiciones inmediatas de aplicación) han reafirmado el amplio reconocimiento de los valores y principios inherentes a la condición humana como prerrogativas universales, inalienables, irrenunciables, imprescriptibles,

indivisibles, interdependientes e integrales de todas las personas<sup>1</sup>; a la vez que han conducido a la indefectible alteración de la clásica labor mecanicista de las/os operadoras/es judiciales como meras/os aplicadoras/es de la ley escrita, para atribuirles un mayor protagonismo como intérpretes últimas/os de la vigencia de aquellos mandatos de optimización por cuyo tamiz deben legitimarse los posibles abordajes y respuestas estatales a los conflictos judiciales.

Por otro lado, los sucesivos cambios culturales operados a la luz de los desarrollos morales, científicos y tecnológicos explican el surgimiento de novedosos fenómenos sociales en cuyo marco hoy deben ejercerse aquellas renovadas funciones, a partir de nuevos modelos organizacionales para la gestión de disputas, que han traído aparejado una mayor responsabilidad de calidad y mejoramiento continuo<sup>2</sup>.

De ello ha sobrevenido la conformación de un sistema jurídico compuesto por variadas fuentes en permanente evolución

---

1. Convenciones internacionales tanto universales como regionales, generales como seccionales, que han implicado la multiplicación de los esfuerzos estatales con el objeto de reasegurar la permanente y efectiva tutela de los derechos humanos a través de la creación de órganos internacionales o bien con competencia para aplicar en forma directa dichos instrumentos y declarar la eventual responsabilidad de los estados nacionales por la violación de los derechos allí reconocidos, o bien con funciones consultivas (por la emisión de observaciones generales, opiniones consultivas, guías de buenas prácticas, etc.) o de seguimiento del cumplimiento de tales instrumentos por los estados parte (mediante recomendaciones, informes plurianuales, etc.).

2. Por un lado, nuevas realidades sociales, saberes, disciplinas, técnicas; por otro, nuevos modelos de resolución de disputas (RAD), tipos de procesos (orales, colectivos, etc.), medios probatorios, técnicas de argumentación, herramientas de trabajo, etc.

y diálogo, que pone en evidencia la presencia de una realidad dinámica y multívoca.

De un lado, por la confluencia -en el seno de la sociedad- de distintos paradigmas sociales (marcos teóricos) que proponen diferentes modos de percibir el entorno, de organizar la comunidad y de tender a su desarrollo, contruidos tanto a partir de la diversa comprensión, jerarquización y armonización de los valores y principios constitucionales y convencionales, como de las disímiles concepciones acerca del objeto y los fines del Derecho<sup>3</sup>. De otro, por la mutabilidad intrínseca de tales valores y principios en los que se cimienta la organización social, los que van siendo descubiertos, reelaborados y reordenados de manera distinta en cada momento histórico.

Aun así, existe fuerte consenso colectivo para que los conflictos sociales sean debidamente instados, eficientemente gestionados y prudentemente conciliados o resueltos por funcionarias/os públicas/os idóneas/os, con compromiso comunitario, equilibrio democrático y con capacidad de desarrollar diligentemente una motivación razonable, clara y convincente de sus actos y decisiones (dirigidos al

---

3. Los problemas que usualmente inciden en las labores de interpretación y argumentación por las/os operadoras/es judiciales terminan confluyendo en cuestiones vinculadas tanto con la concepción del Derecho que las sustenta (teorías neopositivistas, iusnaturalistas, realistas, utilitaristas, críticas, etc.) como con la diversa jerarquización y forma de conciliación de los valores y principios constitucionales y convencionales en conflicto (ideologías), que repercuten en las respuestas judiciales a las conductas y medios empleados por las/os ciudadanas/os para la consecución de sus fines individuales y colectivos.

esclarecimiento de la verdad) a partir de la ponderación de los mencionados valores y principios constitucionales y convencionales para la búsqueda honesta y responsable del recto significado y coherente articulación de los textos normativos aplicables<sup>4</sup>, ejerciendo ética y eficazmente su liderazgo como garantes legítimas/os y últimas/os de la realización de los valores individuales y colectivos representados en los derechos fundamentales de las/os ciudadanas/os -especialmente de aquéllas/os pertenecientes a grupos minoritarios o en situación de vulnerabilidad-, del acceso y afianzamiento de la justicia y la equidad, del resguardo del orden y la moral públicos, de la constitucionalidad y convencionalidad de los actos emanados de los poderes constituidos y de la preservación de la seguridad jurídica y la paz social, atributos indelegables del Estado de Derecho.

## **2. Rol institucional del Consejo de la Magistratura**

Así, frente a la necesidad de mantener actualizadas las competencias de tales operadoras/es judiciales, los mecanismos institucionales para su formación y selección han adquirido mayor trascendencia, pues la sociedad deposita en éstos su esperanza en la efectiva capacitación y designación de profesionales que cumplan adecuadamente las funciones y fines que les asigna.

---

4. Aunque el texto normativo constituye el límite para el acto de interpretación, no supone una expresión unívoca de la voluntad normativa fijada en sus palabras. Las/os operadoras/es jurídicas/os recrean y actualizan el Derecho para encausar y resolver los conflictos judiciales mediante el ajuste de las normas que pretenden aprehenderlos, con el núcleo axiológico del sistema jurídico constitucional y convencional.

En tal sentido, la Constitución local dispone que el Consejo de la Magistratura debe seleccionar a las/los postulantes a juezas/ces y representantes del Ministerio Público mediante procedimientos que garanticen suficiente publicidad y criterios objetivos predeterminados de evaluación, privilegiando la solvencia moral, idoneidad y respeto por las instituciones democráticas y los derechos humanos por parte de aquéllas/os<sup>5</sup>.

A tales fines, el Consejo -por un lado- dirige la Escuela Judicial, estableciendo los métodos teóricos, prácticos, tecnológicos e interdisciplinarios de preparación, motivación y perfeccionamiento para el acceso y el ejercicio de las funciones judiciales, garantizando la pluralidad académica, doctrinaria y jurisprudencial<sup>6</sup>; así como -por otro- selecciona a las/os candidatas/os para desempeñar tales cargos públicos mediante un proceso destinado a apreciar su idoneidad, solvencia moral, equilibrio, madurez, conocimiento de la realidad, sentido común, coherencia, creatividad, independencia de criterio, imparcialidad, equidad, apego al trabajo, capacidad de liderazgo, vocación de servicio, compromiso con el cambio, con los intereses de la comunidad, el respeto por las instituciones democráticas y los derechos humanos<sup>7</sup>.

---

5. Conf. art. 175.

6. Conf. art. 22, inc. 10, ley 11.868.

7. Conf. art. 28, ley 11.868.

En dicho cauce, a partir de los requisitos establecidos tanto en la Constitución local como en la ley reglamentaria<sup>8</sup>, emerge como primaria y sustancial la conformación de los modelos de perfiles generales que en mayor medida han de poseer las/os aspirantes para acceder a desempeñar correctamente tales funciones jurisdiccionales, según los concretos requerimientos de cada cargo, lugar y tiempo.

Ello, con el objeto de garantizar que la actuación de dichas/os funcionarias/os judiciales -a partir de un elevado perfil profesional basado en competencias- sea efectiva, proba y oportuna, atributos que inciden directamente en los niveles de confianza de las/os ciudadanas/os en la administración de justicia.

Y asimismo, para asegurar la necesaria correspondencia que ha de mediar entre (i) las competencias, habilidades y actitudes de deben poseer tales operadoras/es judiciales para que su desenvolvimiento cumpla con su misión, resulte eficaz y alcance los resultados esperados, y (ii) los contenidos que debe impartir la Escuela Judicial para la previa y adecuada capacitación de aquéllas/os, con semejantes miras<sup>9</sup>.

---

8. Conf. arts. 73 inc. 2, 79, 173, 175, 176, 177, 178, 181, 182 y concs., Const. provincial; arts. 22 inc. 10, 25, 28 y concs., ley 11.868, con las modificaciones de las leyes 12.892, 13.553, 14.305 y 15.058.

9. La confección de un diseño curricular teórico, práctico y polivalente del que se obtengan mallas curriculares con acciones formativas en competencias que fortalezcan el ejercicio de las respectivas actuaciones de las/os operadoras/es judiciales.

### **3. Determinación de los modelos de perfiles de las/os operadoras/es judiciales**

En este sentido, la definición circunstanciada de tales modelos de perfiles ideales atribuibles a las/os juezas/ces y representantes del Ministerio Público ha de estar sustentada en un previo desarrollo formativo por competencias, labor que excede del mero análisis del saber técnico-jurídico especializado de las/os postulantes (“saber”), involucrando sus habilidades (“saber hacer”) y actitudes (“saber ser”) necesarias para enfrentar las complejas exigencias y los desafíos del sistema judicial.

Así, los modelos de perfiles por competencias reúnen los rasgos que deben caracterizar a las/os operadoras/es de justicia en términos de conocimientos<sup>10</sup>, habilidades<sup>11</sup> y actitudes<sup>12</sup> para lograr una capacidad efectiva en los diferentes aspectos de su acción profesional; tarea que debe llevarse a cabo a partir de la identificación y el análisis de las distintas idoneidades que las/os aspirantes deben poseer en

---

10. Los saberes teóricos exigidos para cumplir los resultados esperados en las actividades del puesto.

11. La capacidad que una persona posee para aplicar y manejar los conocimientos, se manifiesta en forma objetiva como una habilidad individual cuyo nivel de destreza produce eficiencia en una tarea.

12. La conducta del individuo frente al entorno del puesto de trabajo, que evidencia sus valores y voluntad.

función de los concretos requerimientos de los cargos a ocupar<sup>13</sup> y de la organización a integrar<sup>14</sup> (“perfil profesional”).

Estas competencias se presentan mediante comportamientos y suelen clasificarse de forma dual: Por un lado, desde los requerimientos organizacionales, en (i) competencias generales o universales, (ii) competencias específicas o técnicas y (iii) competencias conductuales<sup>15</sup>. Por otro, a partir de las aptitudes de las/os candidatas/os, en idoneidades (i) psicofísica, (ii) científico-técnica, (iii) ética y (iv) gerencial<sup>16</sup>.

Por demás, las competencias e idoneidades, debidamente definidas, resultan susceptibles de medición a través de los distintos niveles que pueden adoptar (alto, medio o bajo), sea según el grado de

---

13. El perfil del puesto comprende un conjunto de estándares ideales que describen el puesto de trabajo, como son los datos de su identificación, su misión (razón de ser del puesto, su finalidad, propósito, los principios que lo orientan, sus destinatarios y su impacto social), sus características, sus responsabilidades e incumbencias, las normas que guían sus conductas, sus concretas tareas y actividades, y las competencias y conocimientos requeridos para su desempeño eficiente; así como también su modalidad de contratación, sueldo, cobertura social, régimen de vacaciones, carga horaria de la jornada, régimen disciplinario, beneficios y riesgos.

14. El perfil de la organización abarca el conjunto de creencias, valores, rituales, mitos y sentimientos compartidos por los miembros de la misma. La cultura influencia la mayoría de los aspectos de la vida organizacional: las decisiones tomadas, quiénes las toman, cómo son distribuidas las recompensas, quiénes son promovidos, cómo son tratados sus miembros y cómo responde la organización al ambiente en el cual se encuentra.

15. Passim, “Perfil del Juez y Jueza Iberoamericanos acorde a la Oralidad Procesal. Modelo de Formación por competencias del Juez y Jueza Iberoamericanos frente a la oralidad procesal”, Cumbre Judicial Iberoamericana, 2018, Anexo 24.

16. Passim, “La responsabilidad judicial y sus dimensiones”, VVAA [Dir. Alfonso Santiago], Buenos Aires, Ábaco, 2006, vol. 2.

exigencia de tal competencia para el pertinente perfil profesional -de modo que para determinados puestos de trabajo serán requeridas de una manera más acentuada que para otros-, sea según el grado de aptitud que demuestre la/el postulante a dicho puesto, debiendo coincidir -en lo posible- la apreciación cuantitativa de unas y otras, a partir del análisis de sus concretos comportamientos observables ante determinadas situaciones de evaluación.

### **3.1. Competencias Generales, Específicas y Conductuales**

- a. Las **competencias generales o universales** refieren a la adquisición de los diferentes conocimientos, habilidades y actitudes comunes de la organización o lugar donde la/el aspirante vaya a desempeñar sus actividades.

También llamadas “competencias transversales o transferibles”, constituyen (i) la orientación al servicio (una actitud servicial hacia las personas, garantizando sus derechos de acceso a la justicia y la tutela judicial efectiva, focalizando los esfuerzos en la atención efectiva de los requerimientos de la justicia), (ii) la orientación a los resultados (el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al reconocimiento de los derechos de las personas de manera oportuna), (iii) el conocimiento del entorno organizacional (la capacidad para comprender e interpretar las relaciones entre las diferentes personas intervinientes en el proceso judicial, incluyendo la aptitud de coordinación para prever soluciones ante las diferentes situaciones que eventualmente afectarán a

las partes y al proceso), (iv) la calidad del trabajo (la excelencia en el trabajo a realizar, implica poseer los conocimientos necesarios para realizar planteos y/o emitir resoluciones correctamente motivados e incluye la capacidad para instar y/o aplicar soluciones alternativas de conflictos, así como promover la ejecución efectiva de las decisiones judiciales), y (v) la adaptabilidad a los cambios (la capacidad y actitud para enfrentar adecuadamente situaciones imprevistas o conflictivas en el proceso, en el empleo de nuevas tecnologías y frente a los cambios jurisprudenciales y reformas normativas, se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a modificaciones respecto del territorio, materias, grados e instancias judiciales, en virtud de la necesidad institucional y enfocada a la atención de las personas).

- b. Por su parte, las **competencias específicas o técnicas** refieren a la adquisición de los conocimientos, habilidades o actitudes específicas de un puesto de trabajo, necesarios para desempeñar una tarea concreta.

Designadas asimismo como “habilidades duras”, se conforman con (i) la orientación (la capacidad para ejercer la dirección de los procesos y promover salidas alternativas a los conflictos), (ii) el pensamiento conceptual (la capacidad de interpretar y aplicar lógicamente el derecho para la solución de problemas, incluyendo el empleo del razonamiento práctico), (iii) la valoración de la información (la aptitud de conocer cómo aplicar las reglas de valoración de la evidencia para identificar información esencial

que permita edificar un caso robusto o emitir una decisión de calidad), (iv) el pensamiento crítico (la capacidad de utilizar la lógica para identificar la corrección de las proposiciones y planteos expuestos por las partes procesales), (v) el pensamiento analítico (la aptitud para canalizar y/o analizar los planteos y peticiones de las partes procesales), (vi) la identificación de problemas (la capacidad para identificar el objeto de la controversia, el objeto de la prueba y el problema jurídico a resolver), (vii) la expresión y comprensión oral (la aptitud para expresarse claramente, comunicar y comprender adecuadamente la información relevante del caso de manera oral), (viii) la expresión y comprensión escrita (la capacidad de producir claramente y entender la información e ideas presentadas de forma escrita), (ix) la toma de decisiones (la aptitud para definir y/o resolver todos los planteos propios del proceso judicial) y (x) la solución de conflictos (la capacidad para dirimir diferencias antagónicas).

- c. Finalmente, las **competencias conductuales** refieren a las características del comportamiento de cada persona, bajo cuya orientación resulta fiable esperar que desempeñe las tareas que le habrán de ser encomendadas.

Identificadas también como “habilidades blandas”, se componen de (i) la flexibilidad (la capacidad para adaptarse y trabajar en variadas situaciones con diversas personas), (ii) la iniciativa (la predisposición para actuar proactivamente en la solución de los posibles problemas que enfrente), (iii) el liderazgo (la habilidad

necesaria para orientar la acción de su equipo en la atención del servicio de administración de justicia), (iv) la comunicación (la capacidad para expresar la opinión en forma efectiva, para escuchar y preguntar con tino), (v) la credibilidad técnica (la aptitud necesaria para generar confianza en los sujetos intervinientes en el proceso), (vi) el dinamismo (la disposición al trabajo ante cualquier situación), (vii) el autocontrol (la capacidad para dominar las emociones, impulsos y ansiedades, evitando las reacciones ante provocaciones, oposición y/u hostilidades, permitiéndole ser cuidadoso en el vínculo con objetos y personas), (viii) la empatía (la habilidad para percibir las vivencias de los demás intervinientes en el proceso, comprendiendo sus tramas conceptuales y de significados, motivaciones y necesidades, su capacidad para expresarse emocionalmente y adoptar una actitud de contención en acontecimientos ligados a las relaciones interpersonales y afectivas), y (ix) la integridad (la capacidad de obrar con rectitud, probidad y honestidad).

### **3.2. Idoneidades Psicofísica, Científico-Técnica, Ética y Gerencial**

- a. A su vez, desde la perspectiva de las/os aspirantes, la **idoneidad psicofísica** versa sobre aspectos básicos vinculados fundamentalmente con la salud física (condición física y edad, vida social y familiar, hábitos) y psíquica (salud mental y equilibrio emocional) de éstas/os. No solo se basa en la constatación de la ausencia de enfermedades o padecimientos con implicancia física,

psiquiátrica, psicológica o emocional que puedan provocar serias limitaciones en el desempeño de la función respectiva, sino que pretende determinar que el perfil psicológico<sup>17</sup> de aquéllas/os sea adecuado a los requerimientos de la organización y del puesto a ocupar.

En líneas generales, en las entrevistas personales respectivas se ha de apreciar la presentación de cada aspirante (atendiendo a su capacidad de comunicación verbal y no verbal, su vocabulario, fluidez, claridad, coherencia, comprensión y escucha activa), sus respuestas (su habilidad para responder a los estímulos presentados, su confianza, seguridad, inhibición, temeridad, reticencia) y su actitud para cumplir con las diversas consignas (la modalidad de interacción con el interlocutor y el encuadre planteado, el respeto por la asimetría, sus posibles trasgresiones, su manipulación).

Por demás, **desde el abordaje psiquiátrico**, se realiza una evaluación del estado psíquico del/a postulante (EPA) a partir de su historia clínica (antecedentes psiquiátricos previos, médicos y familiares) y una serie de entrevistas semi-estructuradas (historial social y del desarrollo; situaciones de consumo, abuso y adicciones a sustancias; estado de ánimo, ansiedad, psicosis; examen mental), con el objeto de establecer un diagnóstico basado en criterios clínicos, dirigido al conocimiento multidimensional de

---

17. El perfil psicológico de cada postulante representa configuraciones complejas que integran en su estructura actitudes, aptitudes, conocimientos, destrezas, habilidades cognitivas, sensoriales, psicomotrices, intereses y rasgos de su personalidad.

sus elementos biopsicosociales concurrentes y la predicción y pronóstico de posibles psicopatologías (por la presencia o ausencia de factores estresantes psicosociales y trastornos asociados, luego de una revisión psiquiátrica por sistemas junto -con la anamnesis- para incluir o descartar diagnósticos psiquiátricos con sus factores positivos o negativos correspondientes).

Por otro lado, **desde la perspectiva psicológica**, se indaga en (i) su equilibrio psico-afectivo del/a candidata/o (su capacidad para manejar el propio caudal afectivo, emociones y sentimientos de forma equilibrada sin ansiedades ni tensiones excesivas, su sostén vincular), (ii) su autocontrol o control de impulsos, (iii) su tolerancia frente al estrés y la frustración (su talento para reaccionar de forma asertiva frente a las presiones del medio, su capacidad para operar en situaciones ambiguas, de incertidumbre y riesgo, conservando la eficacia, su plasticidad para interactuar ante las adversidades y obstáculos manteniendo una conducta calma pero proactiva) y (iv) su empatía.

- b. Por demás, la **idoneidad científico-técnica** consiste en la clase de conocimientos específicos que las/os operadoras/es judiciales deben poseer para el mejor ejercicio de su función.

Por un lado, se requiere una sólida formación académica no sólo respecto de los contenidos teóricos sustantivos y adjetivos de la ciencia jurídica de su especialidad (saberes técnicos doctrinarios y jurisprudenciales, a partir de una formación inicial recibida

en la universidad y la posterior incorporación de enfoques propios: lo aprendido, lo experimentado y lo reflexionado), sino abarcando asimismo los principios y valores constitucionales y convencionales en materia de derechos humanos, esto es, la consideración de la persona humana como fin en sí mismo (principio *pro personae*), el reconocimiento de su dignidad y su capacidad de autodeterminación y responsabilidad para el libre desarrollo de su personalidad y para el pleno y efectivo ejercicio de sus derechos fundamentales; a sabiendas de que el recto cumplimiento de sus funciones importará asumir la obligación de prevención, investigación, sanción y reparación de sus violaciones. Ello así, atento su indelegable carácter de últimas/os custodias/os de las garantías constitucionales y derechos humanos de las/os ciudadanas/os, especialmente de los individuos y grupos minoritarios o en situación de vulnerabilidad (por edad, género, discapacidad, etnias, pobreza, religión, migración, asilo, pertenecer a pueblos originarios, ser víctimas de delitos, hallarse privados de la libertad, padecer un desequilibrio estructural o una posición dominante, etc.).

Por otro lado, también es preciso poseer otros saberes teóricos (filosóficos, gnoseológicos, epistemológicos, lógicos, hermenéuticos, argumentativos y expresivos) y el saber práctico prudencial (colocando a las/os aspirantes ante eventuales situaciones de ejercicio funcional, para medir su desempeño en la obtención de verdades que permitan afrontar eficazmente las disputas en las que deban intervenir, por resultar conocedoras/

es de los hábitos, prácticas, usos y costumbres existentes en el lugar de su posible desempeño, para cumplir así los fines sociales que son llamados a alcanzar).

Ello, con el objeto de que logren conocer, comprender, operar y proyectar con tales saberes teórico-prácticos, respecto de los cuales -por demás- deben hallarse permanentemente actualizadas/os por las novedades que se vayan produciendo (en una formación continua e integral respecto del completo marco teórico y de antecedentes referencial); todo lo que ha de repercutir en su responsabilidad científico-técnica<sup>18</sup>.

Finalmente, en la actual sociedad global, con pleno acceso a los más variados conocimientos a través de las redes informáticas, deviene central que las/os operadoras/es judiciales adquieran las competencias suficientes en el empleo de las tecnologías de información y de las comunicaciones para emplear de forma eficiente tales herramientas digitales de gestión a fin de obtener los mejores resultados en eficacia, rapidez y calidad para el cumplimiento de sus funciones.

En consecuencia, sea a través de las pruebas de oposiciones escritas y orales, sea mediante las entrevistas personales, las/os aspirantes deben acreditar (i) su pleno conocimiento y comprensión del Derecho (su bagaje conceptual, su capacidad de análisis

---

18. Passim, Vigo, Rodolfo L., "Ética y responsabilidad judicial", Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2007.

y síntesis, su habilidad y agudeza para la resolución de problemas y la toma adecuada de decisiones), (ii) su experiencia de vida (aprendizajes, costumbres y hábitos que les permitan un funcionamiento vital flexible de acuerdo a sus posibilidades, su inteligencia general, su madurez de pensamiento, su sentido común y criterio consecuencialista) y (iii) laboral (conocimientos y destrezas atinentes al ámbito de trabajo al que aspiran insertarse, su predisposición a la actualización, constancia, motivación, niveles de aspiración y expectativas), y (iv) sus habilidades comunicacionales (efectiva, buen empleo del lenguaje técnico y del lenguaje claro y accesible, legitimando el ejercicio de la función y facilitando el acceso de la comunidad a la información y comprensión de los actos y decisiones judiciales, evidenciando así una mayor transparencia en el sistema de administración de justicia).

Asimismo, (v) su independencia de criterio y autonomía (su capacidad para pensar por sí mismo sin necesidad de guías constantes, permitiendo un juicio independiente basado en las propias concepciones y convicciones), (vi) su contacto con la realidad y arraigo (su capacidad para recibir y aceptar el medio circundante en forma consensual y participar del pensamiento colectivo) y (vii) su interés por lo social (su actitud permeable frente a los diversos paradigmas y factores que intervienen en el complejo entramado social, su capacidad para alojar diferencias sin miramientos, su curiosidad para incorporar nuevos conocimientos que enriquezcan la posibilidad de brindar mejores respuestas a las problemáticas actuales).

c. A su turno, la **idoneidad ética** apunta a hacer realidad los aspectos materiales y formales de la ética judicial.

Los primeros recaen sobre la figura de las/os operadoras/es judiciales; los segundos, en la definición de las cualidades y exigencias comprometidas en el logro de las/os mejores funcionarias/os posibles para esta sociedad y para este tiempo.

Así, por un lado, ha de indagarse en las virtudes y conductas esperables de parte de las/os postulantes, por acción y omisión, susceptibles de ser observadas tanto en los ámbitos de su futuro quehacer judicial como en aquellos referidos a su vida privada (desde una perspectiva personal, social y moral).

Por otro, esta idoneidad constituye un elemento fundamental en la eventual labor jurisdiccional de las/os candidatas/os, con una doble función: estructural y actuante. Por la primera, deben estar formadas/os a través de los valores fundamentales de la persona humana (particularmente la vocación de servicio, la justicia, la equidad y la prudencia); por la segunda, ser capaces de desentrañar el orden de los valores constitucionales y convencionales que la sociedad exige en cada momento histórico, para así conciliar -ante cada caso- lo permanente con lo mutable y lo necesario con lo contingente.

Por demás, las/os aspirantes deben revelarse como buenas/s ciudadanas/os, integradas/os en su ámbito territorial, con con-

ciencia y compromiso social y democrático (respetuosas/os de las fuentes jurídicas, las instituciones republicanas y la distribución de funciones estatales), reconociendo que en todo momento sus deberes serán frente a los justiciables y no frente a otras autoridades (en tanto futuros funcionarios/os judiciales democráticas/os, tanto por su origen como por la finalidad de su actuación), repercutiendo todo ello en su responsabilidad ética<sup>19</sup>.

Es que las/os operadoras/es judiciales resultan depositarias/os privilegiadas/os de la máxima potestad estatal para actuar y decidir sobre la vida, la libertad y los bienes de las personas, por lo que considerando las actuales exigencias vinculadas con el ejercicio material de tales funciones jurisdiccionales, es preciso que aquéllas/os deban profesar un elevado estándar de idoneidad ética con el objeto de asegurar -en lo posible- que tales labores sean llevadas adelante por personas honorables, con credibilidad ante la sociedad y legitimidad política.

Por ello, desde el campo de la ética profesional, la personalidad, virtudes y comportamientos éticos que deben reunir las/os postulantes están constituidos por (i) su honestidad, (ii) su solvencia moral, (iii) su decoro y discreción, (iv) su ecuanimidad, (v) sus convicciones e integridad, (vi) su prudencia y diligencia, (vii) su fortaleza de carácter, (viii) su desapego a vanidades, (ix) su sensibilidad, y (x) su trato respetuoso y no discriminatorio hacia los

---

19. Passim, Atienza, Manuel, "Reflexiones sobre ética judicial", en "Serie Ética Judicial", Nro. 17, Suprema Corte de Justicia de la Nación, México, 2008.

demás. Asimismo, por (xi) su independencia, (xii) su imparcialidad, (xiii) su objetividad, (xiv) su secreto profesional, (xv) su transparencia funcional, (xvi) su excelencia y profesionalismo, (xvii) su capacitación permanente, (xviii) su conciencia institucional, (xix) su compromiso democrático y (xx) su austeridad republicana.

- d. Finalmente, la **idoneidad gerencial** refiere a que las/os operadoras/es judiciales deben poder cumplir eficazmente con la misión prevista para el sistema judicial, gestionando y resolviendo eficientemente los conflictos judiciales; impulsando, dirigiendo y garantizando el debido cauce de los procesos; empleando todos los medios a su alcance para para que las/os ciudadanas/os tengan acceso a la justicia y puedan ejercer con amplitud sus derechos de petición y defensa; brindándoles una atención respetuosa y de calidad; así como suficiente información y explicación sobre los actos y procesos judiciales en los que deban intervenir.

En la práctica, ello se traduce en la necesidad de auscultar su capacidad para organizarse y comandar un grupo de trabajo de forma tal que posibilite la realización de una justicia efectiva (con planificación y direccionamiento estratégicos), eficiente (real y ponderable en cuanto a sus resultados esperables), pronta, de calidad, accesible, transparente y centrada en sus beneficiarios, de acuerdo con las exigencias y modalidades constitucionales y convencionales.

Han de resaltar aquí las cualidades y destrezas de las/os aspirantes como buenas/os comunicadoras/es (claros para

transmitir información e instrucciones, dúctiles para recibir propuestas y devoluciones valiosas, hábiles para concientizar sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del grupo de trabajo), buenas/os formadoras/es (guías, instructoras/es y capacitadoras/es del personal bajo su dirección), buenas/os mediadoras/es (con capacidad para dirimir los conflictos interpersonales que se susciten en el seno del equipo con amplia capacidad de escucha, empatía y tacto), buenas/os supervisoras/es (cerciorándose -con una mirada integradora- de que las tareas se realicen responsable y satisfactoriamente), buenas/os administradoras/es de los limitados recursos disponibles (humanos, espaciales, tecnológicos, materiales, normativos), y buenas/os articuladoras/es institucionales (interactuando en armonía con las/os agentes de todos los niveles del sistema de justicia, trascendiendo su unidad funcional y fomentando el intercambio honesto y permanente de la información relevante para el logro de las metas organizacionales).

Ello así, a través del desempeño de un liderazgo proactivo y positivo sobre su equipo de trabajo; mediante una ordenada gestión cotidiana de la oficina (implementando las estrategias conducentes para el cumplimiento equilibrado de los objetivos a corto, mediano y largo plazo que las necesidades requieran, todo sometido a medición y revisión periódica); una adecuada organización y justa distribución de las tareas (estableciendo una agenda de trabajo y sus prioridades, bajo su permanente supervisión y brindando de forma oportuna las explicaciones y

aclaraciones que sean precisas para el mejor desempeño de sus colaboradores); una prudente y respetuosa disposición de los recursos humanos (repartiendo las diversas tareas involucradas de acuerdo con las capacidades, responsabilidades y nivel salarial de sus agentes, de forma equitativa y con perspectiva de género); y un manejo eficiente de los recursos materiales y el tiempo; de manera de poder generar un ambiente funcional y saludable de trabajo, mutuamente colaborativo -tanto en su estructura formal como en las labores informales- y sinérgico (con fluida interacción de sus integrantes), para el mejor desarrollo individual y colectivo de las tareas a su cargo, repercutiendo todo ello en su responsabilidad gerencial<sup>20</sup>.

A tales fines, las/os candidatas/os deben demostrar sus cualidades personales para la gerencia: (i) Sus destrezas humanas (conocimiento y experiencia en las relaciones personales, habilidades para el trabajo en equipo, empatía para poder comprender y motivar individual y colectivamente a sus integrantes, vocación de servicio); (ii) su metodología de trabajo (atendiendo a su aptitud para organizar, distribuir y planificar tareas, su anticipación, su sentido del orden, su capacidad establecer un equilibrio entre las diversas metas y fijar las prioridades, saber discriminar lo urgente y lo importante, dividir un problema en sus partes componentes, pensar

---

20. Conf. "Estatuto del Juez Iberoamericano", Tenerife, 2001; "Estatuto Universal del Juez", Consejo Central de la Unión Internacional de Magistrados, Taipei, 1999; "El libro blanco de la Justicia", Consejo General del Poder Judicial, Madrid, 1997; asimismo, "Case management and Court management in United States District Courts", Federal Judicial Center, District Court Studies series, 1997.

analítica y conceptualmente, relacionar y producir respuestas viables), (iii) su capacidad de liderazgo (su aptitud para establecer metas y transmitir las con entusiasmo a sus colaboradores, generando credibilidad y confianza, manteniendo una actitud activa frente a los desafíos, asumiendo presiones, expresando una comunicación clara, precisa y firme, su capacidad para enfrentar y resolver las crisis y anticiparse a futuros escenarios, su aptitud estratégica y para brindar una respuesta rápida, eficaz y adecuada ante los problemas, su habilidad motivacional con consideración y respeto hacia los demás), (iv) su adaptabilidad (su capacidad para adecuarse a las nuevas situaciones y a las condiciones y normas de la institución, ser receptivo a los cambios del entorno, su ductilidad para responder de manera adecuada cuando aparezcan simultáneamente en el contexto laboral demandas que lo alejen de los planes trazados); y (v) sus destrezas transversales (para coordinar e integrar todos los intereses y actividades de la organización, concibiéndola tanto como un todo íntegro como por sus partes eslabonadas, con una mirada dinámica y evolutiva).

#### **4. Proceso sujeto a revisión continua**

Así, los modelos de perfiles de las/os operadoras/es judiciales han de estar dirigidos a identificar personas que sean parte de la comunidad sobre la cual habrán de ejercer su ministerio, conozcan su historia, usos y costumbres vigentes, sean reconocidos por sus vecinos, inspiren confianza, sean honestos, éticos, transparentes,

independientes e imparciales, se mantengan alejados del proselitismo político, posean capacidad para entender y ayudar a las personas a gestionar y resolver sus problemas, transmitan sabiduría y prudencia, empatía y credibilidad, sean buenas/os líderes y gerentes, con compromiso social y democrático.

Es por tanto que para la adecuada formación de tales aspirantes es preciso apreciar -más allá de los requisitos previstos constitucionalmente- las mencionadas competencias e idoneidades con el objeto de que aquellas/os puedan adquirir, desarrollar y sostener los conocimientos, habilidades y actitudes generales, específicos y conductuales de los respectivos cargos a desempeñar, así como revelen las aptitudes psicofísicas, científico-técnicas, prudenciales, éticas y gerenciales suficientes para ejercer esas funciones de la mejor manera posible.

Ello así, no obstante, en el entendimiento -por un lado- de que tales modelos de perfiles constituyen verdaderas aspiraciones ideales que en escenarios reales habrán de ser constatados en calidades y grados diversos, debiendo en todos los casos promoverse la designación de las/os candidatas/os que resulten más idóneas/os para ocupar los concretos cargos concursados, sobre la base de una consideración integral.

Así como, por otro, de que tales modelos de perfiles responden a expectativas y necesidades de cada hora, por lo que el trámite de formación y selección de las/os magistradas/os judiciales debe con-

templar esa realidad cambiante, debiendo desarrollarse a través de un proceso continuo de revisión de tales competencias e idoneidades, que pueda acompañar las novedosas exigencias sociales que se vayan presentando en cada tiempo, de modo de abstenerse de repetir los perfiles del pasado o clonar los del presente y sí, delinear constantemente los perfiles del futuro<sup>21</sup>.

## 5. Anexo General

Con tales miras y limitaciones, entonces, han de configurarse los programas de formación y los procesos de selección de las/os juezas/ces y representantes del Ministerio Público, considerando las siguientes competencias e idoneidades generales:

Idoneidades	Aspecto	Conocimiento/ Habilidad/ Actitudes	Aspecto	Competencia
Psico - Física	Físico	Condición física y Edad Vida socio-familiar Hábitos	Integridad	Conductual
	Psiquiátrico	Salud mental		
	Psicológico	Presentación Respuestas a consignas Actitud para las tareas	Comprensión oral y escrita	General
		Equilibrio Psico-afectivo Control de impulsos Tolerancia al estrés Tolerancia a la frustración	Autocontrol	Conductual
		Empatía	Empatía	

21. Passim, Vázquez-Mellado García, Julio C., "El perfil del juez", en "Cuadernos de trabajo. Serie Roja, Estudios sobre la Carrera Judicial", Colección Instituto de la Judicatura Federal, Escuela Judicial de México, 1/2014.

Idoneidades	Aspecto	Conocimiento/ Habilidad/ Actitudes	Aspecto	Competencia
Científico - Técnica	Formación Académica	Derechos Humanos Sistema Interamericano Contenidos sustantivos Contenidos adjetivos Jurisprudencia y Doctrina autoral Reflexiones propias	Pensamiento conceptual, Orientación e Identificación de Problemas	Específica
		Teoría del conflicto y RAD	Solución de conflictos	
	Demás Saberes Teóricos	Marco teórico filosófico Lógica y Coherencia	Pensamiento crítico y Pensamiento analítico	Específica
		Hermenéutica Argumentación	Valoración de la información	
	Saber Práctico Prudencial	Experiencia de vida y Madurez Experiencia laboral	Calidad de trabajo	General
		Habilidades expresivas y Oratoria Habilidades informáticas	Expresión oral y escrita	Específica
		Independencia de criterio Autonomía	Toma de decisiones	
		Contacto con la realidad Sentido común Arraigo y Prácticas locales Interés por lo social	Orientación al servicio y Orientación a resultados	General

Idoneidades	Aspecto	Conocimiento/ Habilidad/ Actitudes	Aspecto	Competencia
Ética	Aspectos materiales	Honestidad Decoro y Discreción Ecuanimidad Prudencia y Diligencia Fortaleza de carácter Desapego a vanidades Solvencia moral Objetividad	Integridad	Conductual
		Trato respetuoso Sensibilidad	Orientación al servicio	General
		Excelencia y Profesionalismo Capacitación permanente	Calidad de trabajo	
	Aspectos Formales	Independencia Imparcialidad Transparencia funcional Secreto profesional Conciencia institucional Compromiso democrático Austeridad republicana	Integridad	Conductual

Idoneidades	Aspecto	Conocimiento/ Habilidad/ Actitudes	Aspecto	Competencia	
Gerencial	Destreza Humanas	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo Vocación de servicio	Liderazgo	Conductual	
	Metodología de trabajo	Organización y Planificación Administración de recursos Equilibrio			
	Liderazgo	Dirección y Análisis estratégico Anticipación Actitud proactiva y Dinamismo	Iniciativa y Dinamismo		
			Credibilidad y Confianza		Credibilidad técnica
			Capacidad de supervisión Capacidad de formación		Liderazgo
			Comunicación clara y efectiva		Comunicación
			Manejo y Mediación		Solución de Conflictos
	Adaptabilidad	Adecuación Compromiso con el cambio	Adaptabilidad al cambio		General
			Creatividad Ductilidad		Flexibilidad
	Destrezas Transversales	Coordinación y Articulación Integración	Entorno Organizacional		General

## 6. Anexos Específicos

Adicionalmente, se definen una serie de anexos complementarios que dan cuenta de las competencias e idoneidades que se estima de manera acentuada han de acreditar quienes procuren desempeñarse como juezas/ces y representantes del Ministerio Público en función de los concretos y específicos requerimientos de los respectivos puestos de trabajo y funciones a desempeñar.

En atención a los distintos objetivos e intereses estatales que están llamadas/os a representar y en consideración de los diversos roles que están destinadas/os a cumplir, las/os Juezas/es, Agentes Fiscales, Defensoras/es Oficiales y Asesoras/es de Incapaces han de poseer perfiles profesionales caracterizados por una serie de notas específicas que, sin menoscabo de las competencias descritas para la magistratura judicial en su conjunto, comprenden rasgos que singularizan las capacidades, aptitudes y fortalezas requeridas para el ejercicio eficaz de sus cargos.

### 6.1. Competencias e idoneidades acentuada para aspirantes a Juezas/ces en general:

#### a. Intervención dentro del paradigma de los Derechos Humanos:

Las/os candidatas/os deben tener incorporado el abordaje de los casos a través del paradigma de los Derechos Humanos y dar muestras de su compromiso democrático, de modo de poder desarrollar su actividad jurisdiccional procurando resguardar los valores y principios constitucionales y convencionales inheren-

tes a la condición humana de las personas involucradas en los procesos, labor que debe guiar la consecuente interpretación y aplicación tanto de la normativa de fondo como de los principios y normas procesales.

**b. Herramientas de argumentación jurídica:** Deben acreditar agudas destrezas para la argumentación jurídica (considerando las diversas fuentes argumentativas), de manera de evidenciar su pensamiento conceptual, crítico y analítico, su saber práctico prudencial, su credibilidad técnica, su independencia de criterio, su contacto con la realidad, su interés por lo social, su autonomía para la toma de decisiones y su predisposición para la solución de los conflictos.

**c. Abordaje con perspectiva de inequidad estructural:** Deben asimismo demostrar poder desplegar una apreciación contextual de los hechos controvertidos, adecuados cánones de valoración de la evidencia y una argumentación jurídica que contemplen la concreta situación de vulnerabilidad en que puedan hallarse las partes del proceso (y su eventual interseccionalidad, por edades y/o géneros y/o discapacidad y/o etnias y/o pobreza y/o religión y/o migración y/o asilo y/o por pertenecer a pueblos originarios y/o reclamar como titulares de derechos colectivos o personalísimos y/o resultar víctimas de delitos y/o padecer algún desequilibrio estructural -por su eventual adicional condición de consumidores, trabajadores, procesados, administrados, contribuyentes, etc.).

- d. Solvencia moral e independencia:** Deben adicionalmente reunir las virtudes y comportamientos éticos que la comunidad les exige por las trascendentes funciones públicas que les asigna, especialmente su honestidad, su integridad, su solvencia moral y austeridad republicana. Asimismo, su robusta independencia de los restantes poderes políticos y fácticos, su imparcialidad, su objetividad y su consciencia institucional.
- e. Liderazgo y adaptabilidad a los cambios:** A partir de sus conocimientos sobre los concretos requerimientos tanto de los cargos a desempeñar como de la organización a integrar, las/os aspirantes deben dar suficiente cuenta de sus habilidades para el liderazgo proactivo y positivo de su equipo de trabajo, de manera de tender eficazmente al cumplimiento de la misión prevista para el sistema de justicia. En dicha labor, cobran valor sus cualidades personales de flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, de manera de poder adecuarse a las sucesivas condiciones y situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

## **6.2. Adicionales competencias e idoneidades acentuadas para aspirantes a Juezas/ces de Paz, de Familia, de Responsabilidad Penal Juvenil y en lo Penal:**

- a. Empatía, sensibilidad y habilidades comunicacionales:** Dadas las características de ciertos procesos que deben tramitarse ante tales magistradas/os, así como la vinculación directa de éstas/os

con las personas involucradas en ellos (con especial referencia a niños, niñas y adolescentes, personas mayores, personas discapacitadas, víctimas de violencias y de ciertos delitos, etc.), las/os candidatas/os deben manifestar especiales habilidades de escucha activa y de comunicación clara y efectiva, así como la capacidad de desarrollar la empatía y sensibilidad para adoptar una actitud de comprensión y contención emocional e institucional de los intervinientes.

- b. Control de impulsos, tolerancia al estrés y a la frustración:** A su vez, dadas las características propias de estos puestos de trabajo, es preciso que las/os aspirantes demuestren un equilibrio psico-afectivo que les permita manejar apropiadamente su propio caudal afectivo, emociones y sentimientos, con debido control de impulsos (autocontrol), tolerancia frente al estrés y las frustraciones.

### **6.3. Adicionales competencias e idoneidades acentuadas para aspirantes a Juezas/ces de tribunales colegiados:**

- a. Trabajo en equipo y conciliación:** Dada la necesidad de participar en un equipo de trabajo que pueda alcanzar sus metas y objetivos de manera asociada, a través de la dirección consensuada de los trámites y procesos de toma de decisiones, es preciso que las/os candidatas/os puedan acreditar especialmente sus destrezas humanas para las relaciones personales, sus habilidades para el trabajo en equipo, sus capacidades dialógicas

para arribar a consensos, su aptitud para el manejo crítico y la mediación (solución de conflictos), su vocación de servicio y sus destrezas transversales.

#### **6.4. Competencias e idoneidades acentuadas para aspirantes a Agentes Fiscales en general:**

- a. Representación de los intereses generales de la sociedad.** En el marco de la legalidad, los estándares y garantías constitucionales, y el respeto irrestricto por los derechos humanos, desde su función requirente, asumen la representación de los intereses de la sociedad en juicio. En esta labor, su actuación ha de estar guiada por el propósito de resguardar la vigencia equilibrada de los valores jurídicos consagrados en las disposiciones constitucionales y legales. En el proceso penal, deben ejercer su rol tendiendo siempre a la profundización del modelo acusatorio-adversarial, cuya matriz suministra los lineamientos determinantes para la democratización del proceso penal. En materia civil, comercial, laboral y de justicia de paz, actúan en defensa del orden público y la legalidad.
  
- b. Criterio objetivo de actuación.** Más allá de su carácter de parte en los procesos en los que intervienen, ejercen sus funciones con criterio objetivo, con estricto apego a los principios de legalidad, buena fe y lealtad procesal. El deber de objetividad no se agota en la tarea de recolección de la prueba, sino que se extiende a

la totalidad del proceso, con especial incidencia en el modo de formular requerimientos a los órganos jurisdiccionales.

**c. Protección de los derechos de las víctimas. Debida diligencia**

**reforzada.** En el marco de su actuación objetiva, trabajan en la protección de los derechos de las víctimas. En este terreno, deben hacer foco en favorecer el acceso a la justicia, salvaguardar el derecho a la información y escuchar la opinión de las víctimas a la hora de tomar decisiones relativas a la forma de ejercer la acción penal. Han de concentrar sus esfuerzos para evitar la revictimización, atendiendo especialmente a las circunstancias de las personas pertenecientes a grupos minoritarios o en situación de vulnerabilidad. Asimismo, deben actuar con la debida diligencia reforzada en investigaciones de hechos delictivos constitutivos de las diversas violencias de género.

**d. Relaciones internas y con actores externos.**

Hallándose en el entorno de una organización jerárquica, su desempeño eficaz reclama que sus miembros posean una adecuada disposición para cumplir las metas institucionales, seguir las instrucciones generales que definen las políticas de persecución penal e implementar los patrones de trabajo y estrategias comunes fijados por las/os superiores. Hacia el escenario externo, deben poder construir, sin perjuicio de su autonomía funcional, vínculos de trabajo sólidos con los restantes actores institucionales y agencias estatales intervinientes en los procesos judiciales. En esta esfera de coordinación interinstitucional, asume un lugar pre-

valente la dirección y el control de la policía en función judicial, pues dada la trascendencia de que los procedimientos policiales se ajusten a las reglas del Estado de Derecho, resulta fundamental que el Ministerio Público Fiscal le proporcione base jurídica a las primeras intervenciones de las agencias policiales. En este sendero, deben afianzar las garantías individuales como la eficacia del sistema de persecución penal.

**e. Investigaciones eficaces.** Deben actuar guiados por el compromiso de producir toda la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación penal preparatoria, poder tomar decisiones y formular requerimientos debidamente motivados. Deben poseer un conocimiento acabado del territorio y los problemas específicos que éste presenta en materia de seguridad y poseer predisposición a constituirse en el lugar del hecho cuando la gravedad de la situación lo reclame y encauzar con premura y debida diligencia las investigaciones, especialmente aquellas cuyas demoras en sus primeros instantes puedan provocar daños irreversibles sobre los resultados probatorios. Deben dominar las técnicas vinculadas a la aplicación de nuevas tecnologías a la investigación penal.

**f. Clasificación estratégica de los casos.** Han de demostrar la capacidad de realizar una clasificación temprana de los casos que llegan a su conocimiento, seleccionando desde la etapa preliminar del proceso penal los casos que resultan aptos para la aplicación del principio de oportunidad (criterios especiales de archi-

vo, mediación, conciliación), salidas alternativas (suspensión del juicio a prueba) o mecanismos de simplificación procesal (juicio abreviado), maximizando la diversificación de respuestas frente al delito, de manera de imprimir a su organización un ritmo de trabajo viable y ambientar al juicio oral como escenario para el juzgamiento de los casos de criminalidad grave, reconociendo que las decisiones de persecución (orientadas por el objetivo de diversificar las respuestas) no se toman sobre la base exclusiva de consideraciones técnicas, sino que están atravesadas asimismo por valoraciones político criminales alineadas con el principio constitucional de razonabilidad.

- g. Destrezas en el campo de la litigación oral y en el de la negociación procesal.** Deben dominar las destrezas, técnicas y herramientas de litigación que les permitan desempeñarse eficazmente en las audiencias orales del sistema acusatorio-adversarial. Asimismo, deben hallarse capacitadas/os para negociar de manera integrativa con las demás partes procesales a efectos de alcanzar acuerdos consistentes, con el objeto de diversificar las respuestas procesales frente al delito (negociación cooperativa).

## **6.5. Competencias e idoneidades acentuadas para aspirantes a Defensoras/es Oficiales en general:**

- a. Actitud de servicio.** Al ejercer su rol motorizados por una firme actitud de servicio hacia sus representados, especialmente respecto de aquellas personas afectadas por factores de vulnera-

bilidad susceptibles de comprometer el efectivo y oportuno reconocimiento en juicio de sus derechos fundamentales, han de buscar garantizar los intereses y objetivos de las personas destinatarias de sus funciones representativas, aunque deban contraponerlos con los del propio Estado. Desde esta perspectiva, deben procurar hacer cumplir las leyes y tratados referidos a la protección y defensa de los derechos humanos, especialmente bajo el estándar de no discriminación y atendiendo siempre a las condiciones particulares de las personas o grupos a quienes asisten, impulsando y garantizando el acceso a justicia, el derecho a ser oídas/os y resguardando su derecho de defensa en todos los estadios del proceso. Con tales miras deben poseer la capacidad de poder diseñar e implementar acciones concretas para revertir los eventuales trabas burocráticas que pueda conservar el sistema de administración de justicia.

- b. Vínculo profesional con las/os representadas/os.** Deben contar con las destrezas necesarias para generar un vínculo de confianza con las personas destinatarias de sus servicios, imprescindible para la defensa eficaz de los derechos de éstos. Así, han de garantizarles a sus defendidas/os, familiares y allegadas/os un trato condigno con sus especiales condiciones de vulnerabilidad. Bajo el mismo prisma, el secreto profesional y el deber de reserva deben ocupar un lugar privilegiado.
- c. Estrategias procesales integrales.** Han de poder prever e implementar estrategias procesales focalizadas en las circunstancias particulares de los casos en los que deban intervenir. Con suje-

ción a dicho contexto circunstanciado, deben explorar las ventajas y desventajas de los diversos cursos de acción y vías procesales disponibles, con el objeto de preparar con antelación los más adecuados medios para la defensa de los intereses confiados, siempre impulsadas/os por la búsqueda de la mejor solución técnica del caso conforme el interés de las personas asistidas. En esta labor, si bien pueden trazar sus estrategias procesales de forma autónoma, deben escuchar a sus representadas/os y hacerlas/os participar activamente de la selección de las estrategias a seguir, manteniéndose siempre dispuestos a la conciliación de los conflictos y absteniéndose de imponer a sus asistidas/os la carga de la elección de alternativas o procedimientos que dependan de un acto de su libre voluntad.

**d. Monitoreo de las condiciones de detención.** Deben sostener un esfuerzo permanente orientado al seguimiento y control de las condiciones en que se encuentran sus asistidas/os privadas/os de la libertad. A este efecto, las/os han de entrevistar periódicamente en los lugares de detención y deben desarrollar acciones dirigidas a fortalecer el acceso a justicia de las personas que han sufrido violencia institucional.

**e. Destrezas en el campo de la litigación oral.** Resulta del todo necesario que las y los Defensores dominen las destrezas, técnicas y herramientas de litigación que les permitan desempeñarse eficazmente en el entorno de las audiencias orales.

## **6.6. Adicionales competencias e idoneidades acentuadas para aspirantes a Agentes Fiscales y Defensoras/es Públicos para el fuero de Responsabilidad Penal Juvenil.**

### **a. Intervención dentro del paradigma de la “protección integral”.**

Deben desempeñar sus funciones atendiendo a que en el marco del proceso penal, las/os adolescentes poseen no solo los mismos derechos y garantías que las/os imputadas/os adultas/os, sino otras prerrogativas adicionales y especiales propias que derivan de su condición de personas en desarrollo. Esta matriz distintiva, interpretada en conexión con los fines propios del derecho penal de menores, debe imprimirle a la actuación de los Ministerios Públicos un tono singular respecto de la que se produce en el proceso penal de mayores.

### **b. Ductilidad y celeridad procesal.**

Con semejante perspectiva, deben desplegar una actitud que las/os lleve a reforzar la búsqueda de salidas alternativas tempranas y medidas de integración para las/os adolescentes infractoras/es, y en su defecto, siempre deben tender a los casos sean enjuiciados lo más rápidamente posible.

### **c. Monitoreo de las condiciones de detención.**

Deben ejercer un protagonismo activo dirigido a verificar que las condiciones existentes en los centros de privación de libertad para adolescentes respeten los valores, principios y reglas constitucionales, convencionales y legales.

## **6.7. Adicionales competencias e idoneidades acentuadas para aspirantes a Agentes Fiscales y Defensoras/es Públicos Generales.**

**a. Liderazgo participativo y comunicación efectiva.** Deben poseer habilidades para cohesionar a los miembros de los Ministerios Públicos departamentales en torno a las metas institucionales, siendo capaces de obtener los consensos necesarios acerca de las acciones dirigidas a alcanzar dichas metas. Deviene fundamental que posean la capacidad de transmitir con claridad cuáles son las metas institucionales y qué acciones se implementarán para alcanzarlas. A su vez, han de contar con la capacidad de absorber los conflictos organizacionales y encauzarlos hacia su resolución equitativa, así como generar incentivos a la iniciativa individual de las/os representantes del Ministerio Público.

**b. Gestión adaptada a las realidades locales.** Como directores y coordinadores de los equipos de trabajo, deben desplegar una actitud creativa, orientada a la mejora constante de los resultados dentro de un entorno cambiante, a partir de la planificación y construcción de procesos de gestión en base a indicadores objetivos, teniendo siempre presente que el Ministerio Público ha de configurarse como una organización flexible y dinámica, ajustada a las demandas concretas de las ciudadanías locales. Por demás, deben poder organizar sistemas objetivos de análisis de los resultados de gestión a fin de generar información confiable destinada a comprobar la validez y eficacia de las decisiones tomadas.

## **6.8. Competencias e idoneidades acentuadas para aspirantes a Asesores de Incapaces en general:**

- a. Intervención en el modelo de protección de derechos.** El interés social representado exige una intervención proactiva cada vez que se encuentren en juego los derechos de personas especialmente vulnerables (niñas, niños, adolescentes, personas mayores, personas afectadas en su salud mental o que demanden un sistema de apoyo, víctimas de violencia, etc.). En esta perspectiva, deben poder trabajar propiciando el respeto, protección y satisfacción de los derechos y garantías de sus representados, procurando evitar todo sesgo que tiña a sus intervenciones con residuos de la abandonada “función asistencial”.
- b. Interés superior del niño, niña y adolescente.** Al bregar por la tutela diferenciada de los derechos fundamentales y garantías de niños, niñas y adolescentes, han de atender al paradigma del superior interés del menor como derecho sustancial, principio interpretativo y regla procesal que presida todas sus intervenciones. De este modo, deben desarrollar una permanente actitud comprometida con el desarrollo holístico de aquéllas/os, en coordinación con sus respectivas defensas técnicas.
- c. Escucha activa.** Deben poseer la habilidad para escuchar empáticamente la opinión de las niñas, niños y adolescentes, procurando que dicha escucha activa se traduzca en decisiones concretas al definir las estrategias procesales ante situaciones litigiosas que involucren sus derechos. A tal fin, deben velar por el respeto del derecho de niñas, niños y adolescentes a ser oídos en sede jurisdiccional, reconociendo que esta práctica asume

centralidad en la tarea de garantizarles el acceso al debido proceso legal.

**d. Perspectiva de género y especial atención cuando esté en juego la identidad de las personas.** Han de ejercer su rol con perspectiva de género en temas de infancia, adolescencia, salud mental y violencia familiar. Asimismo, deben acreditar competencias específicas para actuar eficientemente en supuestos en que esté en juego la identidad de tales personas.

**e. Articulación con los sistemas de apoyo en salud mental.** Deben contar con las competencias que les permitan diseñar estrategias integrales (mediante la articulación con otros organismos judiciales y gubernamentales) con el propósito de que las personas afectadas en su salud mental alcancen el mayor nivel posible de autonomía y calidad de vida, incluyendo el acceso al sistema de salud, debiendo estar siempre dispuestos a tomar contacto con la comunidad a través de las instituciones vinculadas con la protección y asistencia de las personas incapaces.