



PERFIL Y HABILIDADES PARA EL EJERCICIO DE LA MAGISTRATURA

*Patricia Toscano*

**Revista Jurídica - Universidad Nacional del Oeste: ISSN 3008-8062**  
**Año: 01/N°1 - Diciembre 2023**

## PERFIL Y HABILIDADES PARA EL EJERCICIO DE LA MAGISTRATURA

Por Patricia Toscano<sup>1</sup>

Consejo de la Magistratura de la provincia de Buenos Aires, Argentina

### I - INTRODUCCIÓN

Desde mi incorporación al Consejo de la Magistratura como representante del poder judicial, me interesé en el perfil de quienes ejercen la magistratura, y tal inquietud pudo canalizarse a raíz de un informe presentado en las Jornadas Nacionales de FO-FECMA<sup>2</sup> el 17 de marzo de 2022 donde se abordó el tema “Particularidades de los exámenes psicofísicos y psicotécnicos, habilidades duras y blandas de los postulantes a la magistratura”. Fue así que el Dr. Sergio Torres, que en ese momento presidía el Consejo, advirtió la necesidad de actualizar el perfil y por eso impulsó la formación de un grupo de trabajo en el que tuve el honor de participar y que, a la postre, se conformó con representantes del Ministerio Público, del Poder ejecutivo y del Colegio de Abogados de la provincia de Buenos Aires que aportaron diversas miradas sobre los perfiles profesionales de juezas/jueces y magistrados del ministerio público y el coordinador del área de psicología de la Dirección general de sanidad del Alto Tribunal.

Finalmente, se elaboró el documento que fue aprobado por el Pleno del Consejo de la Magistratura de la Provincia de Buenos Aires el 20 de septiembre de 2022<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Consejera del Consejo de la Magistratura de la provincia de Buenos Aires en representación del estamento judicial, Jueza de la Excma. Cámara de Apelación y Garantías Penal, Depto. Judicial San Martín (10/02/2017). Presidenta de la Asociación de Magistrados de San Martín, (desde el 30/09/2019 hasta el 30/09/2021), Vicepresidente del Fuero Penal de la Asociación de Magistrados y Funcionarios del Departamento Judicial de San Martín para el período comprendido entre 2017-2021, Miembro académico del Consejo de la Magistratura de la provincia de Buenos Aires.

<sup>2</sup> Foro Federal de Consejos de la Magistratura y Jurados de Enjuiciamiento de la República Argentina.

<sup>3</sup> <https://www.cmagistratura.gba.gov.ar/perfiles-e-idoneidades-de-las-os-magistradas-os-judiciales>

## II- DIFERENTES TIPOS DE PERFILES

La confección de un perfil implica un conjunto de características, necesarias para desempeñar una función. A través del estudio psicológico se buscan los rasgos requeridos, pero es importante diferenciar que no es un examen de salud psíquica.

El perfil de jueces y juezas es un marco conceptual descriptivo de aquellas características personales y/o profesionales que deberían presentarse en un ocupante específico de un cargo público, para que el mismo pueda resultar eficaz y alcanzar los resultados esperados y previamente fijados. Nos referimos a sus habilidades, aptitudes, formación, experiencia y a todas aquellas características tanto cognitivas, prácticas como afectivas de la personalidad, que se consideran necesarias para llevar a cabo una función.

Toda vez que el perfil del juez se trata de una definición política pero también sociológica, no se puede transformar la imagen del juez más allá de la función que la sociedad civil y la política quieran otorgarle. El juez es una manifestación concreta de una sociedad que descarga sobre este sujeto social, toda su conflictividad y él tiene la potestad de recomponer los derechos lesionados. Entonces para actualizar el perfil del juez conforme los cambios sociales y las demandas ciudadanas, cabe preguntarse desde un punto de vista psicosocial: ¿se ha modificado el rol del juez?, ¿se ha modificado la relación de los individuos con los referentes sociales que representan la autoridad? ¿La sociedad sabe en qué consiste la labor de un juez? ¿Qué se le demanda actualmente?

Un juez en la actualidad tiene a su cargo, además de su compleja y específica tarea jurídica, múltiples actividades que hacen al logro de su función; debe saber coordinar y liderar un grupo de trabajo para convertirlo en equipo, funcionar como un gerenciamiento atento a procurar recursos materiales y humanos que le permitan cumplir con sus objetivos, tratar de optimizar los resultados del trabajo. Naturalmente, el equipo a su cargo espera de “su juez” o “su jueza” obtener conocimientos y experiencia. Es así que debe intervenir en cuestiones vinculares entre sus colaboradores, ya sea mediando en conflictos o distribuyendo las tareas. Entonces frente estas nuevas formas sociales, se impone pensar en algo más que la suficiente formación académica e idoneidad técnica, para que ejercer la magistratura pueda significar para quien encuentra en esto su vocación, la posibilidad de realización personal pero también social dentro de un marco de salud integral, como debe ocurrir en la actividad laboral de cualquier individuo.

Surge entonces, como ejes temáticos para la construcción del perfil del juez, la idoneidad técnica, idoneidad ética, idoneidad gerencial e idoneidad psicofísica. Estas cuatro idoneidades conforman una construcción teórica conceptual permanente referida al perfil del juez y proyectan una mirada que supera la mirada tradicional centrada en el conocimiento y las habilidades jurídicas, remite a un complejo de requerimientos para ejercer la función judicial. A la sociedad le interesa buenos y mejores jueces y esta definición excede a lo jurídico.

Ese complejo de requerimientos al que aludo y que excede lo jurídico tiene un punto de partida: el concepto de competencias transversales entendida como aquella que sirve para todos los integrantes de la organización – magistrados y magistradas –. Se trata de aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de ellos y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos. Así esas habilidades transversales no jurídicas se condensan en el juez formador, socialmente responsable y comunicador.

La imagen tradicional del juez o de la jueza formador/a es la de quien imparte conocimientos, órdenes, no permite opinar, se erige en el único concededor del derecho, cataloga a las personas, se queja de los súbditos, antepone la cantidad por sobre la calidad del servicio de justicia en pos de obtener mejores datos estadísticos, es resistente a los cambios, posee gran celo por guardar la información, lejos de compartirla y tiene el convencimiento de que cuanto más horas de trabajo se dediquen, se obtiene mayor grado de eficiencia. Ello era así porque el perfil que se buscaba era el de jefes/as con capacidad para dar órdenes. Todo ello establece un vínculo lejano con la ciudadanía, sin estar conectados con el mundo que los rodea, prácticamente aislados, lo que lleva a una visión sesgada de la realidad sin apego a la equidad, a los derechos humanos, a los intereses de la sociedad, a las instituciones de-mocráticas y a la diversidad.

**La figura del juez o jueza formadora** de hoy transmite conocimientos y experiencias de trabajo hacia adentro de la organización. Hay una construcción conjunta del saber, hace docencia con el personal fomentando, incentivando el intercambio permanente de información relevante para el logro de las metas organizacionales. Es un líder estratégico preparado para dar respuestas rápidas, eficaces y adecuadas, transmite la visión de la organización y permite el desarrollo participativo, motiva y estimula intelectualmente a su equipo con consideración hacia el otro. Es un líder estratégico que muestra el camino, inspira y transforma la organización judicial. Realiza y sabe recibir críticas.

**El juez o la jueza socialmente responsable** implica nada más ni nada menos que ser un ciudadano más. Debe poseer capacidad para entablar relaciones humanas y sensibilidad social. En este sentido, la imagen tradicional del juez es la de aquel que está inmerso en una burbuja de conocimiento exclusivo, pues los otros no saben, no entienden y los demás están lejos. Esa era una mirada, pero la sociedad y sus nuevos reclamos nos hacen pensar en qué personas ejerciendo la magistratura queremos. Y por supuesto, que a la sociedad le interesa seguir teniendo jueces independientes, imparciales pero cercanos y que esa cercanía no perjudique su función constitucional. La responsabilidad social es un valor moral y una virtud personal, es un valor de la persona y de la organización. Por ello debe tener presente el bien común, y considerar el impacto de su actuación en los demás, y que ese impacto sea positivo para la comunidad donde la organización se inserta. El juez socialmente responsable es un pacifica-

dor social que asume el compromiso del bien común y para ello debe generar gestión de calidad.

La responsabilidad social debe ser compartida con los grupos de interés (organizaciones sociales, universidades, ámbitos académicos, etc.) que son aquellos en los cuales tienen incidencia las decisiones dentro de la organización y fuera de ella, lo que significa pensar de qué forma se van a integrar a las decisiones, procesos y objetivos. En ese orden de ideas, cabe preguntarse cómo es la política de recursos humanos que el juez lleva a cabo, cuánto se escucha a los empleados, a los funcionarios a los otros magistrados colegas. No sólo hay que hacer justicia cuando se dicta una sentencia sino que esos valores y principios éticos deben inundar todas las acciones. La organización forma parte de la comunidad, entonces es menester pensar la forma en que se puede contribuir y estar cerca. Respetar los derechos humanos no sólo en la declamación sino en la cotidianidad.

**El perfil comunicador** es de quien brinda información de calidad y para ello utiliza lenguaje claro acercándose a los más vulnerables. Además, debe tener capacidades asertivas como la habilidad personal que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.

La publicidad de la justicia constituye una garantía esencial del funcionamiento del poder judicial en una sociedad democrática. Buena parte de los esfuerzos que los magistrados despliegan en la aplicación del derecho y la búsqueda de justicia al conocer y resolver los casos concretos, se desvanecen en la vorágine de una opinión pública carente de una correcta orientación desvirtuando la labor de las instancias judiciales. Se debe brindar entrenamiento a los magistrados que permitan adquirir competencias comunicacionales necesarias para informar sobre la actividad judicial frente a la acción de los medios de comunicación como formadores de opinión y frente al creciente descreimiento social de la justicia.

El abordaje de la identificación y selección de las características que debe reunir el perfil del juez para aspirar a la eficacia y eficiencia institucional, implica trazar primeramente los valores constitucionales: independencia, imparcialidad, igualdad, integridad y corrección, competencia y diligencia, austeridad republicana, que se vinculan con los cuatro grupos de idoneidades: técnica jurídica, psicofísica, ética y gerencial y que a su vez se manifiestan como aptitudes y actitudes propias de la función: ecuanimidad y empatía, no discriminación, estabilidad emocional, propensión al trabajo comprometido, entendimiento de la realidad, arraigo, austeridad, experiencia de vida y desapego a las vanidades.

### III- LAS CUATRO IDONEIDADES

#### a) Idoneidad técnico jurídica:

El principio de idoneidad aparece como central, no sólo hace falta saber derecho

para ser un buen juez o jueza, pues más allá de la ley escrita del Congreso, debe ser un profundo demócrata, respetuoso de las leyes y de los derechos humanos, en definitiva, ser un buen ciudadano. No parece necesario exigir que sea un/a académico/a o jurista notable, el derecho no resulta un fin en sí mismo, sino que es un medio para el mejor vivir ciudadano, y en esa inteligencia es que debe haber un punto de encuentro entre el academicismo y la experticia.

El aspirante deberá conocer apropiadamente, Derecho constitucional, Tratados internacionales, Derechos Humanos, los principios generales del derecho, la materia del tribunal al que aspira, las técnicas de argumentación, el razonamiento lógico jurídico, el lenguaje oral y escrito, temática de género y diversidad, la doctrina y la jurisprudencia aplicable<sup>4</sup>. Asimismo, en la sociedad del conocimiento y las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones es central y prioritario el desarrollo de la competencia técnica y tecnológica, para superar la brecha digital y obtener mejores resultados.

Para aplicar estos conocimientos al caso concreto deben estar presentes las siguientes competencias instrumentales: Capacidad de análisis y síntesis, resolución de problemas y toma de decisiones, capacidad de comunicación oral y escrita, utilizando lenguaje claro no sólo por el derecho a la información sino por el derecho a la comprensión. También legitimando la judicatura a través de la calidad de las resoluciones judiciales a partir de la comprensión y claridad en el lenguaje jurídico para el ejercicio de los derechos por parte de cualquier persona; en su dimensión cultural, económica y política.

b) Idoneidad psicofísica:

Esta idoneidad es esencial en la función jurisdiccional pues tiene precisamente la misión de administrar justicia con la potestad de aplicar el derecho, ostenta un papel activo en el análisis de los hechos controvertidos sometidos a su conocimiento, por ello debe exhibir habilidades como: Equilibrio emocional, madurez, independencia de criterios, oralidad, léxico, fluidez, predisposición a la actualización, ser receptivo a los cambios del entorno. Capacidad para enfrentar y resolver crisis y anticiparse a futuros escenarios. Capacidad para aprender y adaptarse a nuevas situaciones. Capacidad de liderazgo, referida a un líder estratégico, que se prepara para una respuesta rápida, eficaz y adecuada, que motiva intelectualmente al grupo de trabajo con consideración y respeto hacia el otro. Control de los impulsos, empatía, experiencia de vida, tolerancia al estrés y a la frustración, interés por lo social.

---

<sup>4</sup> Es preciso tener en cuenta que los compromisos internacionales asumidos por nuestro país y la normativa interna (en específico la "Ley Yolanda", nro. 27.592 y su par bonaerense, la ley provincial nro. 15.276, nos indican que hoy es necesario, cuanto no urgente, contemplar también la perspectiva ambiental en el ámbito de los tres poderes del Estado provincial. La crisis climática y su impacto en el sistema económico, social y sanitario nos obliga a entrever la presencia implícita de la necesidad de que los y las aspirantes a la magistratura cuenten con idoneidad suficiente para abordar estas problemáticas ambientales.

c) Idoneidad ética:

Quien ejerce el cargo es un depositario privilegiado de la potestad sobre la vida, la libertad y bienes de las personas. De allí que la condición de tal debe ser apreciada con estándares altos y exigentes, lo que en definitiva sirve de reaseguro en cuanto a que la actividad judicial sea llevada adelante por personas con legitimidad política y con credibilidad ante la sociedad. Por ello, desde el campo de la ética profesional los comportamientos, virtudes o personalidad ética que debe reunir el Juez o la Jueza para alcanzar el bien por el que cobra sentido y legitimidad social la actividad judicial, lo constituyen el siguiente listado de principios propios que concentran a la ética judicial: independencia, imparcialidad, capacitación permanente, decoro, secreto profesional, honestidad, transparencia funcional, fortaleza, diligencia, trato respetuoso a los demás, compromiso institucional, conciencia institucional, prudencia, austeridad republicana.

d) Idoneidad gerencial:

El/La juez/a debe resolver conflictos que las partes le someten a su decisión y para ello debe transitar un camino llamado proceso en el que debe utilizar todos los medios a su alcance para que el justiciable pueda acceder al proceso, ejercitar su derecho de defensa, brindar una información y atención de calidad que le permita esa participación y proporcionar información a toda aquella persona interesada en el proceso. Por ello otra de las calidades exigibles se encuentra en la idoneidad gerencial y en relación a este aspecto debe erigirse en arquetipo de sus subalternos ya que el liderazgo se sustenta en el ejemplo. Se requiere un líder comunicador, formador, que sepa transmitir conocimientos hacia adentro de la organización y hacia afuera, como así también experiencias a los equipos de trabajo, ser un buen entrenador con capacidad para delegar.

La actividad del magistrado o magistrada no se limita solamente a las decisiones en los casos que le someten. El proceso y la organización judicial determinan el cumplimiento de tareas de política administrativa interna: la dirección, conducción y gestión como gerente del tribunal o juzgado. Una adecuada organización interna de los recursos humanos y materiales trasciende directamente en los resultados: eficacia en la gestión celeridad, seguridad jurídica, beneficio del servicio y mejoramiento del concepto público.

Se pretende que estos funcionarios y funcionarias sepan establecer un equilibrio entre las diversas metas y fijar las prioridades, saber discriminar lo urgente y lo importante, pensando analítica y conceptualmente. Debe ser capaz de dividir un problema en sus partes componentes, analizar cada una y luego producir una solución viable. Pero más importante aún, es que sea un pensador conceptual; esto es, que sea capaz de ver toda la tarea en abstracto y ponerla en relación con otras. Debe saber ser mediador, toda vez que las organizaciones se componen de personas y las personas no siempre se ponen de acuerdo. Esto perjudica al espíritu de trabajo y la productividad. Por consiguiente debe asumir el papel de mediador/a y resolver las disputas. Dirimir pe-

leas exige habilidad y tacto, en definitiva destreza humana, entendida como la habilidad de trabajar con otras personas, de comprenderlas y motivarlas ya sea como individuos o como grupo. Necesita poseer conocimiento acerca de las relaciones humanas para poder participar en los grupos y dirigirlos en forma efectiva. A ello se asocia la capacidad de empatía, desarrollar la aptitud de comprender y hacer frente a las reacciones emotivas no expresadas, de otras personas en la organización, a fin de obtener cooperación.

#### **IV- CONCLUSIONES**

En definitiva, la imagen que la sociedad reclama hoy de quien ejerce la magistratura es la de un juez o jueza que entiende el marco social, político, económico y cultural en el que se desempeña y en ese marco es un/a ciudadano/a más. Alguien al servicio público que exhiba virtudes morales, éticas que generen y acrecienten la confianza y credibilidad en la sociedad. El saber, el saber hacer y el saber ser deben, junto con las virtudes morales y éticas, ser reconocidas y valoradas por la ciudadanía. Frente al cambiante contexto de la sociedad y los nuevos escenarios de conflictividad social que se presentan, los jueces y juezas deben asumir el rol protagónico de gestores de la paz.