

Marco de competencias personales e interpersonales para la formación del personal de Justicia en el ámbito Iberoamericano

MARCO DE COMPETENCIAS PERSONALES E INTERPERSONALES PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE JUSTICIA EN EL ÁMBITO IBEROAMERICANO

Desarrollado en el encuentro *“Aprendizaje basado en competencias: diseño de un marco específico de competencias para el personal de justicia”* celebrado en Cartagena de Indias (Colombia) del 23 al 27 de septiembre de 2024 dentro del programa INTERCOONECTA de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).



Cartagena



Mayo 2025

Cita recomendada: Marco de competencias personales e interpersonales para la formación del personal de justicia en el ámbito Iberoamericano. Centro de Estudios Jurídicos. Madrid, 2025

Coordinación y autoría:

Teresa Muñoz-Reja Herrero

Subdirectora General – Jefa de Estudios. Centro de Estudios Jurídicos (España).

Patricia Pérez Dios

Vocal Asesora. Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes (España).

EDITA: Centro de Estudios Jurídicos

NIPO (ed. electrónica en PDF): 148-25-002-9

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado: <https://cpage.mpr.gob.es>

Personas colaboradoras:

Pablo Perel

Director. Escuela Judicial (Argentina)

Duilio Maximiliano Francisco Hail

Juez de Cámara de apelaciones en lo civil, comercial y laboral de la 5ta. Circunscripción judicial (Argentina)

Jose Espinal

Coordinador Área Académica. Academia Judicial (Chile)

Juan Camilo Hernandez Ochoa

Profesional de gestión. Jurisdicción Especial para la Paz Colombia)

Naffy Elith Teheran Tapia

Oficial Mayor Juzgado Quince Civil del Circuito de Barranquilla (Colombia)

Jessica Salazar Mercado

Profesional en Métodos de Enseñanza. Poder Judicial (Costa Rica)

Luis Humberto Villalobos Oviedo

Profesional en metodología de la enseñanza. Escuela Judicial (Costa Rica)

Evelyn María Chavarría Brenes

Profesional en métodos de enseñanza. Poder Judicial (Costa Rica)

Jeannette Durán Alemán

Encargada Unidad de Formación. Poder Judicial (Costa Rica)

Luis Ernesto Bonilla Serrano

Administrador de Formación Virtual y Tecnológica. Dirección de la Escuela de Capacitación de la Fiscalía General de la República de El Salvador (El Salvador)

Karina Lissett Morales López

JEFE V Escuela de Estudios Judiciales, Unidad de Capacitación Institucional del Organismo Judicial. Organismo Judicial (Guatemala)

Jorge Rene Bustillo Agurcia

Defensor Público. Poder judicial (Honduras)

Erlinda Catalina Moreno Perez

Defensora Pública. Poder judicial (Honduras)

Orquídea Esmeralda Ávila Tejeda

Defensora Pública. Poder judicial (Honduras)

José Antonio Morales Yáñez

Secretario Técnico en Implementación de Reformas y Modernización del Poder Judicial. Escuela Federal de Formación Judicial (México)

Elisa Ortega Velázquez

Secretaría Técnica de Cursos. Escuela Federal de Formación Judicial (México)

Agustín Pimentel Araúz

Director del Instituto Superior de Formación de Fiscales. Procuraduría General de la Nación, Ministerio Público (Panamá)

Marta Raquel Rivaldi Robertti

Directora Académica. Instituto Técnico Superior de la Defensa Pública (Paraguay)

Lucrecia Manrique Galiano

Especialista Académica del Programa de Formación de Aspirantes a Magistrados. Academia de la Magistratura (Perú)

Rocio Beatriz Robles Valenzuela

Analista Académico del Programa de Capacitación para el Ascenso. Academia de la Magistratura (Perú)

Luis Adriano Taveras Marte

Juez del Tribunal de Tierras de Jurisdicción Original del Distrito Judicial de Maná Trinidad Sánchez. Escuela Nacional de la Judicatura (República Dominicana)

Luznel Carrasco Pión

Gerente de Formación y Capacitación, Formación Continua de Servidores Judiciales. Escuela Nacional de la Judicatura (República Dominicana)

1. PRESENTACIÓN DE LAS COORDINADORAS	8
2. INTRODUCCIÓN	10
3. PROCESO DE DISEÑO	12
3.1. Características y objetivos	12
3.2. Génesis y desarrollo del Marco	13
3.2.1. Un marco común para los países iberoamericanos	13
3.2.2. Metodología de elaboración	16
4. ESTRUCTURA DEL MARCO	19
4.1. Personas destinatarias	19
4.1.1. Jueces y Magistrados	19
4.1.2. Fiscales y Ministerios Públicos	20
4.1.3. Secretarios Judiciales y personal administrativo	20
4.1.4. Defensores públicos	20
4.1.5. Peritos y expertos	20
4.2. Niveles de competencia	20
4.3. Áreas competenciales	21
5. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS	23
5.1. ÁREA 1: Desarrollo personal	23
5.1.1. Adaptabilidad	23
5.1.2. Autoaprendizaje	23
5.1.3. Autoconocimiento	24
5.1.4. Comunicación efectiva	24
5.1.5. Escucha activa	25
5.1.6. Inteligencia emocional	26
5.1.7. Pensamiento crítico	27
5.1.8. Proactividad	27
5.2. ÁREA 2: Orientación al servicio público	28
5.2.1. Compromiso y responsabilidad profesional	28
5.2.2. Empatía	29
5.2.3. Mejora continua	30
5.2.4. Probidad (ética profesional)	30
5.2.5. Valores democráticos y constitucionales	31

5.3. ÁREA 3: Gestión estratégica y transformadora	32
5.3.1. Gestión del tiempo	32
5.3.2. Gestión y resolución de conflictos	33
5.3.3. Innovación y gestión del cambio	33
5.3.4. Liderazgo	34
5.3.5. Negociación	34
5.3.6. Orientación a resultados	35
5.3.7. Toma de decisiones	36
5.3.8. Trabajo en equipo	36
5.3.9. Visión estratégica	37
 6. EPÍLOGO	 38
 ANEXO I: GLOSARIO DE SIGLAS, ACRÓNIMOS Y TÉRMINOS	 39
 ANEXO II: TABLA RESUMEN DE COMPETENCIAS POR ÁREA	 41

1. PRESENTACIÓN DE LAS COORDINADORAS

El presente **Marco de competencias personales e interpersonales para la formación del personal de Justicia en el ámbito iberoamericano** es el resultado de un proceso de trabajo colectivo, impulsado desde el compromiso con una justicia más humana, accesible y orientada a las personas. Como coordinadoras de este esfuerzo, nos enorgullece compartir este instrumento concebido para fortalecer el desarrollo profesional y ético de quienes integran nuestros sistemas judiciales.

Nuestra trayectoria profesional nos ha permitido constatar la creciente necesidad de contar con referentes comunes que orienten los procesos de aprendizaje y evaluación del personal de Justicia. En un contexto cada vez más interconectado y exigente, marcado por transformaciones tecnológicas, sociales y culturales, resulta imprescindible que la formación incorpore competencias que trasciendan lo técnico y abracen también lo personal y lo relacional. Esa ha sido la convicción que ha guiado nuestro trabajo en este marco.

La elaboración del documento ha estado profundamente ligada al **Plan Interconecta de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)**, en el marco del cual se desarrolló el encuentro “Aprendizaje basado en competencias” celebrado en Cartagena de Indias en septiembre de 2024. Allí, representantes de doce países diferentes incluyendo a profesionales de instituciones de formación judicial y miembros de las propias carreras y cuerpos del ámbito de Justicia, compartieron experiencias, metodologías y necesidades, en un ejercicio colectivo de diseño y reflexión. Nuestra labor como coordinadoras fue, ante todo, acompañar este proceso, facilitando el diálogo, estructurando los avances y asegurando la coherencia metodológica y conceptual del marco.

Este trabajo no habría sido posible sin la generosidad de las personas participantes, que aportaron su conocimiento, su experiencia y su compromiso con una justicia transformadora. A lo largo de las jornadas del encuentro, fuimos testigo de una inteligencia colectiva vibrante, capaz de superar las diferencias contextuales y generar consensos sólidos sobre qué competencias son fundamentales para garantizar un servicio público de Justicia digno, eficiente y centrado en los derechos humanos. Como coordinadoras, nuestra tarea consistió en recoger ese valioso caudal de ideas, sistematizarlo y dotarlo de una estructura que facilitara su uso y adaptación en los diferentes contextos nacionales.

El marco que aquí se presenta responde así a una doble aspiración: por un lado, ofrecer una herramienta práctica y útil para quienes diseñan, implementan o participan en programas formativos en el ámbito judicial; por otro, contribuir a la construcción de una comunidad iberoamericana de aprendizaje, donde el intercambio y la colaboración entre países fortalezcan nuestras instituciones y promuevan una justicia más cercana a las personas.

Somos conscientes de que este marco no es un punto de llegada, sino un punto de partida. Su utilidad dependerá de la voluntad de cada institución de asumir el enfoque por competencias como eje vertebrador de su

política formativa, de la capacidad de adaptarlo a las realidades locales, y del compromiso de quienes forman y se forman por construir una justicia mejor. Por ello, invitamos a todos los actores implicados –escuelas judiciales, fiscalías, defensorías públicas, órganos de gobierno, equipos docentes y personal de Justicia en su conjunto– a hacer suyo este instrumento, enriquecerlo con su práctica y retroalimentarlo desde la experiencia.

Nos gustaría subrayar que este documento es también un testimonio del poder del trabajo colaborativo. La cooperación internacional, cuando se basa en el respeto mutuo, el intercambio horizontal y el reconocimiento del saber compartido, se convierte en un motor formidable de innovación y mejora institucional. Coordinar este proceso ha sido para nosotras una oportunidad única de aprendizaje y una fuente de profunda satisfacción profesional.

Esperamos que este marco contribuya a fortalecer las capacidades personales e interpersonales del personal de Justicia, entendidas no como complementos, sino como dimensiones esenciales del ejercicio profesional. Porque la justicia no solo se imparte con conocimiento jurídico: se construye también con empatía, escucha, ética, liderazgo, y compromiso con el bien común.

Teresa Muñoz-Reja Herrero

*Subdirectora General - Jefa de Estudios.
Centro de Estudios Jurídicos (España).*

Patricia Pérez Dios

*Vocal Asesora. Ministerio de la Presidencia,
Justicia y Relaciones con las Cortes (España).*

2. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, **el enfoque por competencias se ha consolidado como una estrategia fundamental para el desarrollo profesional y el aprendizaje**. Este enfoque no solo promueve un conjunto de habilidades y conocimientos específicos para desempeñar con éxito las funciones encomendadas, sino que también **integra valores y actitudes clave para una gestión pública eficiente, ética y adaptada a las necesidades de la sociedad**.

En este sentido, **el aprendizaje basado en competencias (ABC)** posee una serie de características que lo hacen especialmente adecuado para contar con profesionales que sean **más competentes, flexibles y preparados** para responder a las demandas sociales, tanto en el presente como en el futuro.



Enfoque en habilidades prácticas: El ABC prioriza el desarrollo de competencias que las personas puedan aplicar directamente en contextos laborales o situaciones de la vida real. Esto significa que, en lugar de enfocarse solo en la adquisición de conocimiento teórico, **se aprende haciendo, resolviendo problemas reales** o simulados. Por ejemplo, en el ámbito de la Justicia, se desarrollan competencias como la elaboración de escritos de acusación, la preparación de interrogatorios y la argumentación oral, que luego pueden trasladarse a audiencias judiciales y procedimientos penales reales.



Evaluación basada en desempeño: La evaluación en el ABC no se centra únicamente en exámenes escritos o pruebas teóricas, sino que mide la **capacidad para aplicar lo aprendido**. Estas evaluaciones pueden incluir proyectos, presentaciones, estudios de caso y prácticas, donde el desempeño es evaluado en términos de competencias adquiridas. Esta forma de evaluación fomenta una **retroalimentación constante y ajustada al progreso** de cada participante.



Personalización del proceso de aprendizaje: El modelo ABC permite una mayor flexibilidad en la trayectoria de aprendizaje de cada participante, **ajustando los contenidos, tiempos y métodos a las necesidades individuales**. Esto se traduce en que el alumnado puede avanzar a su propio ritmo, enfocándose en aquellas competencias que aún necesitan desarrollar, mientras que avanzan más rápidamente en áreas donde ya tienen fortalezas.



Enfoque en la persona: En este modelo, **cada participante se sitúa en el centro del proceso de aprendizaje**. Los equipos docentes actúan más como guías o facilitadores, proporcionando los recursos y el apoyo necesario para que los estudiantes adquieran las competencias de forma autónoma. Esto fomenta el aprendizaje activo, la reflexión y la autoevaluación, promoviendo que el alumnado tome responsabilidad de su propio aprendizaje.



Desarrollo de habilidades transferibles: El ABC no solo se centra en habilidades específicas de una disciplina, sino también en **competencias que son útiles en diferentes contextos**, como la resolución de problemas, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. Estas habilidades, conocidas como **competencias transversales o transferibles**, preparan al alumnado para adaptarse a diferentes roles o sectores profesionales.

Este conjunto de características hace que la adopción de este **enfoque** por parte de los centros de formación y aprendizaje del sector público sea **clave** para avanzar en unos servicios públicos de calidad.

En el ámbito de Justicia, contar con personal cualificado y competente en áreas tanto técnicas como interpersonales es esencial para garantizar una atención adecuada, orientada a los derechos y a la transparencia. La formación basada en competencias va a permitir al personal de Justicia **afrentar de manera más efectiva los retos complejos y cambiantes** de la sociedad actual.

El Centro de Estudios Jurídicos (CEJ) ha tomado la iniciativa de construir este camino hacia una mejora continua del desempeño del personal de Justicia, cuyo primer hito fue la publicación de del **Marco de Competencias Digitales para la formación del personal de Justicia en 2023**. Esta iniciativa ha sentado las bases para el desarrollo de competencias esenciales en el manejo de tecnologías, tan necesario en la transformación digital de las instituciones de Justicia.

Con la publicación del **Marco de competencias personales e interpersonales**, se refuerza este compromiso de formación integral, que no solo se enfoca en los conocimientos técnicos, sino también en la **calidad humana y las capacidades relacionales del personal**.

Este marco ha sido elaborado en el seno del **Plan Interconecta de la AECID**, lo que ha permitido la colaboración con profesionales de diferentes países del ámbito iberoamericano, como un esfuerzo conjunto para definir y desarrollar **competencias comunes** que respondan a las realidades compartidas de nuestros sistemas de Justicia.

Su creación no solo representa un avance en la identificación y promoción de competencias personales e interpersonales fundamentales, sino que también abre un **camino de colaboración** para, optimizar recursos humanos y económicos, alinear esfuerzos que mejoren la eficiencia de los procesos formativos y compartir buenas prácticas.

3. PROCESO DE DISEÑO

3.1. CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS

Tras la publicación del [Marco de Competencias Digitales para la formación del personal de Justicia](#), el CEJ detectó la necesidad de contar con un marco de competencia personales e interpersonales para el ámbito de Justicia. Una herramienta para la mejora del desempeño en resolución de conflictos, comunicación, trabajo en equipo, empatía, escucha activa o visión estratégica, entre otros aspectos. Todos ellos fundamentales en un sector que requiere altos estándares de imparcialidad, integridad y orientación de servicio público para lograr una justicia más accesible, humana y orientada a la ciudadanía.

Los **objetivos perseguidos** con la definición de un marco de competencias personales e interpersonales para el personal de Justicia han sido:

-  **Identificar y definir las competencias esenciales** en términos de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que el personal de Justicia pueda desarrollar las competencias personales e interpersonales clave en el ejercicio de sus funciones. El marco se define con un sentido amplio, con el fin de alcanzar a todos los intervinientes e interesados del servicio público de Justicia.
-  **Promover un enfoque de trabajo más humano y eficiente**, centrado en la dignidad y el respeto hacia las personas, con el fin de mejorar la calidad de la atención y la interacción con los usuarios de nuestro sistema de Justicia. Este objetivo subraya la importancia de una justicia que no solo sea técnicamente competente, sino también empática, accesible y orientada a la sociedad.
-  **Facilitar la evaluación y el desarrollo profesional** del personal de Justicia a través de un marco que permita medir y fortalecer de manera estructurada las competencias personales e interpersonales. Pretende servir también de herramienta de autodiagnóstico para todas aquellas personas interesadas en valorar su nivel de aptitud en las distintas competencias y trabajar en aquellos aspectos que necesitan desarrollar.
-  Además, pretende servir de **guía para definir planes docentes** en el ámbito de la Justicia, que se adapten a aquellas competencias concretas que debe tener cada perfil.

3.2. GÉNESIS Y DESARROLLO DEL MARCO

3.2.1. Un marco común para los países iberoamericanos

Dentro de las funciones del CEJ, recogidas en el [Real Decreto 312/2019, de 26 de abril, por el que se aprueba el Estatuto del Organismo Autónomo Centro de Estudios Jurídicos](#), se establece en el artículo 3.2.c) que, para el cumplimiento de sus objetivos, el Centro de Estudios Jurídicos podrá celebrar convenios y mantener relaciones de colaboración e información recíproca con instituciones similares de otros países, fomentando estudios, planes y programas de intercambio y cooperación internacional.

Dentro de las líneas de trabajo del Área de Formación Internacional destaca la **cooperación**, a través de diferentes programas, con las instituciones responsables de la formación de las carreras Judicial y Fiscal y de otros cuerpos al servicio de la Administración de Justicia de los países iberoamericanos.

Contar con un marco común de competencias personales e interpersonales dirigido al personal de la Administración de Justicia en los países iberoamericanos se presenta como una **oportunidad** para establecer estándares compartidos que fortalezcan la calidad de los servicios judiciales en la región. Además, un marco común facilitaría **la colaboración y coordinación entre los actores responsables de la formación**, promoviendo una base común que optimice los esfuerzos y permita aprovechar los recursos de manera más eficiente. Un enfoque compartido es el primer paso para avanzar juntos hacia una Administración de Justicia más humana, equitativa y profesional, fortaleciendo así la confianza pública en el sistema judicial y contribuyendo al desarrollo social y la estabilidad en la región.

En este contexto el **Marco de Competencias Personales e Interpersonales para el personal de Justicia** se ha concebido desde el inicio como un marco básico que sirva como herramienta a los diferentes países de la región, basando su diseño en el trabajo colaborativo, la unificación de criterios y el intercambio de experiencias. El **modelo formativo basado en competencias** se está consolidando en toda la región Iberoamericana, pero las instituciones de formación judicial enfrentan el **reto** de su desarrollo e implementación, en este sentido el CEJ detectó la necesidad de impulsar la coordinación de esfuerzos.

Para llevar a cabo el proyecto el CEJ incorporó en su programación del Plan de Transferencia, Intercambio y Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe – INTERCOONECTA, una actividad, con formato de **encuentro**, con el título [*Aprendizaje basado en competencias: diseño de un marco específico de competencias para el personal de Justicia*](#).



Ilustración 1. Foto de grupo encuentro ABC

Este encuentro se dirigió a personas que trabajaran en instituciones responsables de la formación de las carreras Judicial y Fiscal y de otros cuerpos al servicio de la Administración de Justicia que tuvieran entre sus funciones el diseño y/o la impartición de planes y actividades formativas.

El encuentro se desarrolló del 23 al 27 de septiembre de 2024 en el Centro de Formación de AECID en Cartagena de Indias (Colombia). Entre los participantes había representantes de 12 países de América Latina y Caribe, lo que permitió tener una visión bastante completa del desarrollo de marcos competenciales en el área. Aunque se priorizó la selección de participantes eligiendo aquellos miembros de **instituciones de formación judicial**, se incluyó también a miembros de las carreras y cuerpos de Justicia, para incorporar el punto de vista de los destinatarios finales de estos marcos competenciales. La forma de trabajar en grupo, integrando perfiles y experiencias diversas resultó muy enriquecedora para el desarrollo de la actividad y de los propios participantes.

El **objetivo** principal del encuentro fue **diseñar un marco común de competencias personales e interpersonales para la formación del personal de Justicia**, abordando la creciente necesidad de integrar marcos competenciales en los procesos de formación.

Además, se complementó con los siguientes objetivos:

- ❖ Desarrollar habilidades para el diseño y aplicación de marcos competencias para la formación judicial.
- ❖ Reconocer las especificidades del aprendizaje basado en competencias y sus diferencias con los métodos de aprendizaje tradicionales.
- ❖ Diseñar un marco de competencias aplicable al personal de Justicia en Iberoamérica.
- ❖ Fomentar el intercambio de experiencias entre los participantes de distintas instituciones judiciales.

Durante el evento, **se combinaron experiencias y conocimientos** sobre la aplicación de marcos competenciales en la Administración de Justicia y se llevaron a cabo talleres dinámicos y colaborativos para prototipar un modelo aplicable a los distintos países participantes.



Ilustración 2. Trabajo en equipo sobre competencias

Se aplicó en todo momento una metodología práctica y activa, mediante el **“learning-by-doing”** (aprender haciendo) los participantes participaron en el proceso de diseñar un marco de competencias personales e interpersonales guiados por las dinamizadoras a través de la realización de diferentes dinámicas y actividades grupales prácticas.

El encuentro también subrayó la importancia de fomentar **redes de colaboración**, facilitando el intercambio de experiencias y proyectos relacionados con el diseño de marcos competenciales.

Como resultados clave, los participantes lograron identificar competencias personales e interpersonales relevantes para el sector Justicia, diseñar un marco común de competencias y promover la colaboración entre instituciones de formación del ámbito de Justicia en Iberoamérica, contribuyendo así a la modernización y mejora de la formación del personal de Justicia en la región.

3.2.2. Metodología de elaboración

Para enfrentarnos a reto de diseñar un taller para crear de manera colaborativa un marco de competencias personales e interpersonales se realizó un trabajo previo de documentación para tener un estado de la cuestión en el conjunto de ámbitos que necesitábamos. A continuación, exponemos, brevemente, algunos elementos clave de este trabajo de preparación.

En primer lugar, antes del diseño del encuentro, se elaboró un análisis DAFO para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto que se iniciaba. Estos fueron los resultados:

DEBILIDADES

- Diversidad cultural y de enfoques: diferentes contextos legales, administrativos y culturales que podrían dificultar la creación de un marco homogéneo de competencias.
- Tiempo limitado: Solo se disponen de 30 horas de trabajo efectivo en una semana, lo que podría ser insuficiente para consensuar ideas y desarrollar un marco sólido, especialmente dada la complejidad del tema.
- Falta de continuidad: El hecho de que los participantes solo trabajen juntos presencialmente durante una semana puede limitar el seguimiento y la profundidad del trabajo, si no se establecen mecanismos claros de seguimiento y continuidad.

AMENAZAS

- Falta de consenso: las diferencias en los sistemas judiciales y de formación entre los diferentes países puede hacer que sea difícil llegar a un consenso sobre que competencias son prioritarias o comunes a todos los países.
- Resistencia al cambio: algunas instituciones o destinatarios finales pueden mostrar resistencia ante un cambio de modelo.
- Dificultades de implementación: aunque se llegue a crear un marco, la implementación de este en cada país puede verse obstaculizada por barreras estructurales, políticas o presupuestarias.
- ¿Y después de esta semana qué?: una vez finalizada la semana de trabajo presencial, puede haber dificultades para mantener una comunicación eficaz entre los participantes y realizar un seguimiento adecuado.

FORTALEZAS

- Participación de expertos: el grupo incluye gestores y directivos de formación, así como profesionales del sector Justicia, lo que asegura que se cuenta con un nivel de experiencia muy alto y especializado.
- Enfoque multinacional: la participación de personas de diferentes países enriquece el proceso, aportando diversas perspectivas y buenas prácticas de distintos sistemas judiciales.
- Trabajo colaborativo: el formato presencial y el trabajo conjunto en un ambiente colaborativo puede potenciar la generación de ideas innovadoras y soluciones consensuadas, además de fortalecer la relación entre los distintos países.
- Compromiso institucional: la participación de directivos y profesionales con cargos de responsabilidad puede facilitar que las propuestas generadas tengan mayor impacto y viabilidad de implementación en cada país.

OPORTUNIDADES

- Intercambio de buenas prácticas: los diferentes enfoques y contextos pueden servir como una oportunidad para identificar y compartir las mejores prácticas entre los países, enriqueciendo el marco de competencias.
- Construcción de redes internacionales: el proyecto puede fortalecer las redes de colaboración internacional entre los sistemas de Justicia de los países participantes, promoviendo futuras colaboraciones y alianzas.
- Establecimiento de un marco común: la creación de un marco de competencias común puede facilitar la estandarización de la formación y el desarrollo profesional en la Administración de Justicia en la región, mejorando la eficiencia y la calidad de los servicios judiciales.

Con las conclusiones del análisis DAFO se diseñó la actividad siguiendo una metodología de análisis estructural, secuencial y participativa que permitió a los asistentes no solo comprender los fundamentos del desarrollo de competencias, sino también aplicar el conocimiento en situaciones concretas en el ámbito de la administración pública y en concreto en el sector Justicia. Un enfoque práctico y basado en modelos ampliamente aplicados en la administración pública fue el eje transversal de la actividad.

Se trabajó en un análisis del entorno de la administración pública, en concreto partimos del estudio de modelos de competencias para el sector público desarrollados por el propio Centro de Estudios Jurídicos y por instituciones como el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), así como los últimos trabajos publicados sobre el estado de la cuestión en nuestro país¹. En el diseño del encuentro se establecieron espacios para compartir los trabajos y proyectos de competencias desarrollados en otros países. Para un marco como

¹ José Manuel Argilés Marín (coord.). 2023. *Hacia el aprendizaje más allá de la formación: una década de transformaciones en el Instituto Nacional de Administración Pública* / – 1ª ed. – Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública, 2023. – 367 p. – (Colección Innovación Pública). ISBN 978-84-7351-759-1 (formato papel). – ISBN 978-84-7351-760-7 (formato electrónico)

el que se pretendía diseñar fue de gran interés el trabajo de Francisco Longo sobre la gestión de personas por competencias en la administración pública².

Para establecer el punto de partida de los elementos clave de un marco de competencias, desglosando en competencias específicas, transversales, y los niveles de competencia nos basamos en las referencias de la metodología de Sergio Tobón³, de su enfoque nos interesó especialmente la importancia de desarrollar competencias que permitan a las personas resolver problemas de manera integral y en contextos reales.

En cuanto al diseño de las dinámicas, para conseguir un enfoque práctico que guiara a las personas participantes en el proceso de creación del marco, desde el análisis de roles hasta la definición de descriptores por cada uno de los niveles de competencia, además de la experiencia en este ámbito de las coordinadoras de la actividad, utilizamos la publicación “Herramientas para enfocar y desarrollar las programaciones de Intercoonecta”⁴, así como los diferentes “toolKits” publicados por OPSI Observatory of Public Sector Innovation⁵.

² Longo, F. y Albareda, A. (2015) *Administración pública con valores. Elementos para una gobernanza ética*. INAP, Madrid

³ Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE Ediciones; Tobón, S. (2013). *La socioformación y los desafíos del conocimiento*. Bogotá: Editorial Universidad El Bosque.

⁴ <https://intercoonecta.aecid.es/Documents/recursos/Herramientas-Intercoonecta.pdf>

⁵ <https://oecd-opsi.org/>

4. ESTRUCTURA DEL MARCO

Este marco de competencias es un conjunto estructurado de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios y útiles, medibles y evaluables, para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo en el ámbito de la Justicia.

Incluye las competencias personales e interpersonales pertinentes y actualizadas que garanticen un desarrollo profesional adecuado y el cumplimiento de los objetivos organizacionales para un mejor servicio a la sociedad.

En el desarrollo de este marco se entienden como **competencias personales e interpersonales**:



conjunto de capacidades integrales, conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener los funcionarios y funcionarias judiciales para su desempeño laboral de manera eficaz, eficiente y saludable. Estas competencias (que pueden ser inherentes a las personas, adquiridas por la vía de la experiencia o la capacitación) favorecen su desarrollo individual y su interacción con otras personas.

4.1. PERSONAS DESTINATARIAS



Este marco ha sido diseñado para cinco grupos de personas destinatarias. Téngase en cuenta que, dado que ha sido desarrollado en un contexto multinacional, no todos los perfiles son plenamente coincidentes con los de cada realidad nacional.

4.1.1. Jueces y Magistrados

Los jueces y magistrados son las máximas autoridades en los tribunales de justicia. Sus roles incluyen la resolución de conflictos legales y la impartición de justicia. En este grupo se incluyen:

- Jueces de Primera Instancia.
- Magistrados de Tribunales Superiores.
- Cortes Supremas y Tribunales Constitucionales.

4.1.2. Fiscales y Ministerios Públicos

Los fiscales representan al Estado y la sociedad en los casos penales, encargándose de la acusación y, en algunos países, de la investigación de los delitos.

4.1.3. Secretarios Judiciales y personal administrativo

Los secretarios judiciales (llamados Letrados de la Administración de Justicia en el caso de España o actuarios en algunos países) y el personal administrativo cumplen funciones de apoyo a los jueces, magistrados, fiscales o, con carácter general a la oficina judicial o fiscal, llevando el control de los expedientes y asegurando que los procesos judiciales se realicen conforme a los plazos establecidos.

4.1.4. Defensores públicos

Los defensores públicos garantizan el acceso a la justicia y el derecho a la defensa a toda la ciudadanía.

4.1.5. Peritos y expertos

Los peritos son especialistas que emiten dictámenes técnicos sobre materias específicas (psicología, contabilidad, medicina forense, etc.), cuando el juez o fiscal lo solicita para aclarar aspectos del caso.

4.2. NIVELES DE COMPETENCIA



En el marco de competencias definido, se han descrito únicamente **dos niveles de desempeño**, básico y avanzado, para asegurar que este sea aplicable y útil en diversos contextos y países iberoamericanos y permitiendo a las personas participantes progresar entre niveles dependiendo de su desempeño.

Al tratarse de un marco común, es fundamental que la estructura sea lo suficientemente sencilla y genérica para adaptarse a las particularidades de cada sistema judicial, facilitando su implementación sin perder relevancia.

Con dos niveles de desempeño, el marco ofrece una guía clara para identificar tanto las competencias esenciales que todos los profesionales deben poseer (nivel básico) como aquellas capacidades y actitudes que

representan un dominio más desarrollado (nivel avanzado). Este enfoque permite que el marco sirva de referencia inclusiva y práctica para todos los países, respetando sus contextos y necesidades formativas específicas.

La progresión en la adquisición de competencias se describe en tres áreas diferentes: la complejidad de las tareas, la autonomía y la necesidad de orientación para llevarlas a cabo, y el dominio cognitivo indicado por el uso de verbos de acción siguiendo la taxonomía de Bloom.

- **Nivel básico:** conocimiento o habilidad inicial que permite realizar tareas sencillas bajo supervisión. En este nivel, la persona es capaz de ejecutar tareas con un apoyo considerable y todavía está en proceso de aprendizaje.
- **Nivel avanzado:** la persona empleada pública, en este nivel, no solo domina las competencias esenciales de su rol, sino que también puede resolver problemas complejos y actuar como referente para otros

4.3. ÁREAS COMPETENCIALES



La propuesta que a continuación se presenta comprende tres áreas competenciales relacionadas con ese ámbito concreto, hasta configurar un marco completo compuesto de un total de **22 competencias personales e interpersonales** para la formación del personal de Justicia.

ÁREA 1. Desarrollo personal

Definición: Conjunto de competencias de un empleado de Justicia para la gestión de su proceso de crecimiento, mejora continua y bienestar individual y relacional.

Competencias:

- Adaptabilidad
- Autoaprendizaje
- Autoconocimiento
- Comunicación efectiva
- Escucha activa
- Inteligencia emocional
- Pensamiento crítico
- Proactividad

ÁREA 2. Orientación al servicio público

Definición: Conjunto de competencias de un empleado de Justicia para ofrecer un servicio ético y de calidad orientado a satisfacer las necesidades e intereses de las personas.

Competencias:

- Compromiso y responsabilidad profesional
- Empatía
- Mejora continua
- Probidad (ética profesional)
- Valores democráticos e institucionales

ÁREA 3. Gestión estratégica y transformadora

Definición: Conjunto de competencias de un empleado de Justicia para planificar, ejecutar y evaluar con una visión estratégica con el fin promover cambios significativos en un entorno dinámico como es el ámbito judicial.

Competencias:

- Gestión del tiempo
- Gestión y resolución de conflictos
- Innovación y gestión del cambio
- Liderazgo
- Negociación
- Orientación a resultados
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Visión estratégica

5. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS

5.1. ÁREA 1: Desarrollo personal

El área de desarrollo personal se centra en aquellas competencias que un empleado de Justicia precisa para la gestión de su proceso de crecimiento, mejora continua y bienestar individual y relacional.

5.1.1. Adaptabilidad

Definición: capacidad de ajustarse a diferentes situaciones y personas de forma rápida y adecuada, permitiéndole enfrentar desafíos, adquirir experiencias y encontrar soluciones.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Acepta cambios menores en tareas cotidianas, aunque requiera orientación y tiempo para ajustarse.
- ✓ Se ajusta a los procesos y prioridades con poca supervisión.
- ✓ Acepta nuevas ideas y desafíos siguiendo modelos establecidos.

Nivel avanzado:

- ✓ Lidera el cambio y ayuda a otros a adaptarse, proponiendo soluciones innovadoras.
- ✓ Realiza cambios en los recursos y se adapta rápidamente a nuevas circunstancias.
- ✓ Desarrolla soluciones creativas para superar desafíos promoviendo la innovación dentro del equipo.

5.1.2. Autoaprendizaje

Definición: capacidad para adquirir competencias a través de nuevos conocimientos y formaciones, por iniciativa y esfuerzo propios, utilizando las mejores herramientas a su alcance.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Revisa y evalúa periódicamente lo aprendido y ajusta sus necesidades según los resultados y criterios establecidos en su entorno profesional.

- ✓ Interactúa con diversas herramientas digitales con el apoyo de manuales.
- ✓ Implementa estrategias para gestionar y superar obstáculos siguiendo patrones establecidos.

Nivel avanzado:

- ✓ Selecciona fuentes de información de calidad analizando su relevancia.
- ✓ Realiza con éxito formación especializada para ampliar las habilidades existentes.
- ✓ Crea un plan de estudios que incluye diversas metodologías adaptadas al estilo personal de aprendizaje.

5.1.3. Autoconocimiento

Definición: capacidad de reconocimiento de las propias fortalezas y áreas de oportunidad percibiendo la orientación y pertinencia de las habilidades personales y profesionales.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Identifica emociones básicas como alegría, tristeza, enojo o miedo, en situaciones específicas describiendo sus reacciones sin comprender necesariamente el porqué de estas.
- ✓ Identifica sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Establece metas haciendo planes simples y directos para lograr objetivos a corto plazo.

Nivel avanzado:

- ✓ Analiza emociones complejas, como frustración, ansiedad, gratitud, etc, explorando sus causas y efectos.
- ✓ Desarrolla una comprensión profunda de fortalezas y debilidades planificando detalladamente la mejora de sus debilidades y maximizar las fortalezas.
- ✓ Formula metas a corto y largo plazo desarrollando planes estratégicos para alcanzarlas.

5.1.4. Comunicación efectiva

Descripción: Capacidad de interactuar de manera efectiva con las personas con el fin de comprender y expresar ideas claras.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Utiliza diferentes canales de comunicación (verbal, no verbal, escrita) y expresa ideas y mensajes de forma simple y precisa, aunque desde un estilo personal.
- ✓ Manifiesta sus opiniones de forma respetuosa ante las ideas de otros, favoreciendo el entendimiento mutuo.
- ✓ Ajusta su comunicación básica a contextos conocidos para asegurar que su mensaje se comprenda correctamente.

Nivel avanzado:

- ✓ Considera las diferencias socioculturales y lingüísticas en su comunicación, evitando jergas y adaptando su mensaje para impactar positivamente en diversos públicos.
- ✓ Aplica técnicas comunicativas que le permiten persuadir con claridad y eficacia, según las características de la situación y de sus interlocutores.
- ✓ Ofrece retroalimentación razonada y constructiva incluso en contextos complejos, mostrando comprensión y respeto por opiniones divergentes.

5.1.5. Escucha activa

Descripción: capacidad para comprender lo que la otra persona comunica más allá de las palabras, mostrando empatía y adaptando el lenguaje corporal, para establecer relaciones efectivas.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Adapta fielmente a una versión escrita lo que escuchó de su interlocutor en un contexto de asuntos de complejidad baja o que no genere controversia, con posibilidad de asistencia de superiores.
- ✓ Acude al método del parafraseo para que el interlocutor corrobore la efectiva comprensión de su mensaje en asuntos de complejidad baja o que no genere controversia, con posibilidad de asistencia de superiores.
- ✓ Se muestra en todo momento atento al relato o conversación de su interlocutor sin distraer su atención de modo evidente, en contextos o situaciones conocidas.

Nivel avanzado:

- ✓ Adapta fielmente a una versión escrita lo que escuchó de su interlocutor en un contexto de asuntos de complejos o sensibles con total autonomía.
- ✓ Acude al método del parafraseo para que el interlocutor corrobore la efectiva comprensión de su mensaje en un contexto de asuntos de complejos o sensibles con total autonomía.
- ✓ Se muestra en todo momento receptivo al relato o conversación de su interlocutor, en contextos o situaciones complejas, cambiantes o con interlocutores diversos, con especial atención a colectivos vulnerables.

5.1.6. Inteligencia emocional

Descripción: Capacidad para reconocer, controlar y manejar adecuadamente las propias emociones, favoreciendo una comunicación asertiva y un desempeño profesional equilibrado en el entorno laboral.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Identifica y nombra sus propias emociones en situaciones laborales cotidianas, reconociendo cómo influyen en su desempeño y relaciones profesionales.
- ✓ Controla sus reacciones emocionales ante el estrés, la presión o el conflicto, evitando que interfieran de forma negativa en su trabajo o en la relación con los demás.
- ✓ Expresa sus emociones de forma asertiva, manteniendo un tono respetuoso y colaborativo en sus interacciones.

Nivel avanzado:

- ✓ Regula proactivamente sus emociones para abordar situaciones complejas o sensibles con equilibrio, mostrando profesionalidad y autocontrol.
- ✓ Emplea su gestión emocional para favorecer el entendimiento mutuo, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo.
- ✓ Apoya a otras personas en el desarrollo de su inteligencia emocional, promoviendo un entorno laboral saludable y constructivo.

5.1.7. Pensamiento crítico

Descripción: capacidad para analizar y evaluar de manera crítica las situaciones desde diferentes perspectivas y razonamientos con el objetivo de tomar decisiones acertadas y fundamentadas que respondan a las necesidades de los usuarios de Justicia.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Analiza situaciones laborales de manera lógica, considerando hechos relevantes y datos disponibles para identificar posibles soluciones.
- ✓ Valida la información consultada, asegurándose de evitar suposiciones o juicios precipitados antes de tomar decisiones.
- ✓ Identifica patrones de problemas recurrentes y plantea respuestas alineadas con las necesidades inmediatas de los usuarios de Justicia

Nivel avanzado:

- ✓ Evalúa problemas complejos desde múltiples perspectivas, considerando implicaciones éticas, legales y operativas antes de tomar decisiones.
- ✓ Detecta y corrige sesgos cognitivos, inconsistencias o errores en los razonamientos propios y ajenos, asegurando decisiones imparciales y bien fundamentadas.
- ✓ Diseña y lidera estrategias de resolución de problemas que optimicen el servicio y la atención a los usuarios de Justicia, integrando enfoques innovadores y razonamientos sólidos.

5.1.8. Proactividad

Descripción: Capacidad para anticiparse de manera autónoma a necesidades, dificultades o cambios en el ámbito de Justicia, tomando la iniciativa en la toma de decisiones y contribuyendo activamente a la mejora del desempeño y la satisfacción de la ciudadanía.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Identifica oportunidades de mejora o dificultades en su entorno de trabajo y actúa de manera oportuna para abordarlas sin necesidad de instrucciones directas.

- ✓ Adapta su forma de trabajar ante cambios o nuevos requerimientos del servicio, mostrando una actitud colaborativa y resolutive.
- ✓ Se implica activamente en las tareas del equipo, proponiendo ideas o ajustes que faciliten el cumplimiento de objetivos comunes.

Nivel avanzado:

- ✓ Anticipa posibles necesidades o incidencias en la prestación del servicio de Justicia y propone soluciones viables antes de que se conviertan en problemas.
- ✓ Diseña y pone en marcha acciones para mejorar la atención a la ciudadanía o la eficiencia del equipo, sin esperar directrices jerárquicas.
- ✓ Promueve una cultura de iniciativa dentro del equipo, estimulando la participación activa ante retos o cambios del entorno laboral.

5.2. ÁREA 2: Orientación al servicio público

El área de orientación al servicio público desarrolla las competencias de un empleado de Justicia para ofrecer un servicio ético y de calidad orientado a satisfacer las necesidades e intereses de las personas.

5.2.1. Compromiso y responsabilidad profesional

Descripción: Capacidad de cumplir diligentemente con las funciones y responsabilidades inherentes al cargo en aras de garantizar un sistema de Justicia eficaz, equitativo y confiable.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Realiza las tareas y responsabilidades inherentes a su cargo con puntualidad, calidad y respeto por los procedimientos establecidos, contribuyendo al funcionamiento adecuado del sistema de Justicia.
- ✓ Actúa con integridad y honestidad en el desempeño de sus funciones, respetando las normativas y valores institucionales en todo momento,
- ✓ Reconoce la importancia de su rol dentro del sistema de Justicia y asume las consecuencias de sus acciones, identifica las responsabilidades en las que se puede incurrir por incumplir con el marco normativo, corrigiendo errores de manera oportuna y transparente.

Nivel avanzado:

- ✓ Supera las expectativas mínimas de su rol, asegurándose de que su trabajo no solo cumpla con los estándares establecidos, sino que aporte valor al sistema de Justicia a través de una gestión eficaz y proactiva.
- ✓ Actúa como un referente de profesionalismo y compromiso, promoviendo la transparencia, la equidad y el respeto por los derechos de las personas en todas las actuaciones relacionadas con su cargo.
- ✓ Asume un papel activo en la promoción de un ambiente laboral basado en la responsabilidad, el respeto y la cooperación, inspirando a colegas a actuar de manera diligente y comprometida con los objetivos institucionales.

5.2.2. Empatía

Descripción: Capacidad para reconocer, comprender y tener en cuenta las emociones, pensamientos y necesidades de otras personas desde su perspectiva individual, facilitando una relación respetuosa y ajustada al contexto del sistema de Justicia.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Reconoce las emociones básicas de las personas con las que interactúa (usuarios, colegas, superiores), basándose en señales verbales y no verbales, mostrando disposición a comprender sus perspectivas.
- ✓ Escucha activamente sin interrumpir, parafraseando lo escuchado cuando es necesario para confirmar su comprensión y mostrar respeto hacia las opiniones ajenas.
- ✓ Ajusta su tono, lenguaje y actitud según la situación emocional del interlocutor, evitando juicios precipitados y manteniendo un trato empático.

Nivel avanzado:

- ✓ Interpreta con precisión los sentimientos y necesidades de las personas, incluso cuando no se expresan de forma directa o existen contradicciones entre lo que dicen y lo que manifiestan corporalmente.
- ✓ Actúa con sensibilidad ante situaciones de tensión, vulnerabilidad o conflicto, aplicando estrategias empáticas (como la escucha activa profunda o el uso de preguntas abiertas) para facilitar el diálogo y el acompañamiento.
- ✓ Fomenta una cultura de empatía en su entorno laboral, liderando prácticas que refuercen el respeto, la comprensión y el enfoque centrado en la persona, especialmente hacia los usuarios del sistema de Justicia.

5.2.3. Mejora continua

Descripción: Capacidad para analizar y mejorar de forma sistemática los procesos, prácticas y resultados del entorno, mediante la implementación de ajustes y aprendizajes que incrementen la eficiencia y calidad del servicio público de Justicia.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Reflexiona sobre su propio desempeño y aplica cambios concretos para mejorar la calidad de su trabajo en el ámbito de Justicia.
- ✓ Escucha y valora las sugerencias de mejora recibidas por parte de colegas, superiores o la ciudadanía, aplicándolas en su práctica profesional.
- ✓ Integra en su trabajo nuevas directrices, procedimientos u orientaciones institucionales para contribuir a una mejora del servicio.

Nivel avanzado:

- ✓ Analiza de manera crítica procedimientos o resultados de su área de trabajo, identificando oportunidades de mejora sostenibles y alineadas con los objetivos institucionales.
- ✓ Propone e impulsa cambios en la organización del trabajo o en los procesos, con impacto positivo en la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.
- ✓ Comparte aprendizajes y buenas prácticas con colegas, promoviendo el aprendizaje continuo y la mejora colectiva en su entorno profesional.

5.2.4. Probidad (ética profesional)

Descripción: Capacidad para guiarse con apego al marco ético de su profesión y responder de acuerdo con la transparencia, integridad, objetividad e imparcialidad.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Realiza sus funciones con estricto cumplimiento de las normas éticas y legales que rigen su profesión, asegurando un comportamiento transparente y responsable.

- ✓ Actúa con honestidad y rectitud en todas sus acciones, evitando conflictos de interés y garantizando que sus decisiones beneficien a los usuarios de Justicia.
- ✓ Muestra objetividad en su trabajo, evitando favoritismos, prejuicios o conductas que puedan comprometer la confianza en el sistema de Justicia.

Nivel avanzado:

- ✓ Actúa como referente de integridad, fomentando la transparencia, la imparcialidad y la objetividad en su entorno laboral, e inspirando a otros a adherirse a estos principios.
- ✓ Analiza y resuelve con eficacia situaciones laborales que impliquen dilemas éticos, asegurando que las decisiones tomadas sean congruentes con los principios fundamentales de la profesión.
- ✓ Lidera iniciativas o proyectos destinados a fortalecer la cultura de ética y probidad en la organización, promoviendo la confianza pública en el sistema de Justicia.

5.2.5. Valores democráticos y constitucionales

Descripción: Capacidad de aplicar los elementos propios de un servicio público probo, transparente, ético, orientado al usuario y con un eje de rendición de cuentas para la prestación de un servicio público humanista con respeto al rol de cada una de las instituciones del Estado.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Realiza sus funciones respetando y aplicando los principios democráticos y constitucionales que rigen el sistema de Justicia, garantizando la legalidad en su actuación.
- ✓ Actúa con transparencia, integridad y compromiso, priorizando las necesidades de los usuarios de Justicia y asegurando un trato respetuoso y humanista.
- ✓ Reconoce y respeta el rol y las competencias de las distintas instituciones estatales, contribuyendo a la armonía y colaboración interinstitucional.

Nivel avanzado:

- ✓ Promueve y defiende los principios de probidad, transparencia y ética en su desempeño, asegurando que las acciones realizadas fortalezcan la confianza ciudadana en el sistema de Justicia.
- ✓ Participa de manera activa en procesos de rendición de cuentas, garantizando la claridad y precisión en la comunicación de sus responsabilidades y resultados a la ciudadanía y las instituciones.

- ✓ Diseña e implementa prácticas que refuercen la orientación al usuario y la atención centrada en las personas, asegurando un enfoque ético, inclusivo y comprometido con los derechos humanos y constitucionales.

5.3. ÁREA 3: Gestión estratégica y transformadora

El área de gestión estratégica y transformadora desarrolla las competencias de un empleado de Justicia para planificar, ejecutar y evaluar con una visión estratégica con el fin de promover cambios significativos en un entorno dinámico como es el ámbito judicial.

5.3.1. Gestión del tiempo

Descripción: Capacidad de organizar y priorizar las actividades de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos establecidos en un plazo determinado.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Planifica sus tareas diarias de manera estructurada, priorizando actividades según su importancia y urgencia.
- ✓ Completa sus responsabilidades dentro de los tiempos establecidos, respetando los cronogramas asignados.
- ✓ Gestiona distracciones o interrupciones cotidianas sin que estas afecten significativamente su productividad.

Nivel avanzado:

- ✓ Optimiza la carga laboral, distribuyendo estratégicamente causas o tareas y delegando responsabilidad, a fin de maximizar el rendimiento y evitar sobrecarga.
- ✓ Establece metas a corto, mediano y largo plazo, diseñando cronogramas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ Coordina y supervisa la distribución y el uso del tiempo entre los miembros de su equipo, optimizando la productividad colectiva.

5.3.2. Gestión y resolución de conflictos

Descripción: Capacidad para identificar y solucionar situaciones problemáticas mediante el uso de herramientas y técnicas pertinentes.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Detecta de manera temprana tensiones o situaciones problemáticas en el entorno laboral.
- ✓ Maneja conversaciones difíciles con calma y respeto, promoviendo un entendimiento mutuo entre las partes involucradas.
- ✓ Ofrece alternativas sencillas para resolver desacuerdos, favoreciendo el bienestar y la productividad en el entorno laboral.

Nivel avanzado:

- ✓ Facilita el diálogo entre las partes en situaciones de alta tensión, logrando acuerdos justos y sostenibles.
- ✓ Diseña e implementa estrategias para minimizar la ocurrencia de conflictos en el entorno laboral, promoviendo un clima organizacional positivo.
- ✓ Resuelve disputas que afectan a múltiples actores o niveles institucionales, asegurando la estabilidad y la armonía organizacional.

5.3.3. Innovación y gestión del cambio

Descripción: Capacidad de generar e implementar nuevas ideas, mejorando o transformando procesos y prácticas preexistentes orientado al éxito del cambio organizacional.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Muestra disposición para implementar soluciones creativas a problemas presentes o futuros a partir de nuevas metodologías o tecnologías para mejorar su desempeño laboral.
- ✓ Colabora activamente en iniciativas de mejora y transformación organizacional, adaptándose a las nuevas circunstancias.
- ✓ Evalúa los resultados de las medidas de transformación implementadas.

Nivel avanzado:

- ✓ Desarrolla propuestas originales que transforman significativamente los procesos y prácticas existentes, mejorando los resultados institucionales.
- ✓ Coordina y dirige iniciativas de cambio organizacional, asegurando una implementación exitosa y la adopción por parte de los equipos.
- ✓ Diseña y aplica estrategias que garantizan la continuidad y el impacto positivo de los cambios introducidos, a partir de la evaluación de resultados, adaptándose dinámicamente al entorno.

5.3.4. Liderazgo

Descripción: Capacidad de influir positivamente entre los colaboradores para obtener óptimos resultados.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Distribuye responsabilidades de manera adecuada, reconociendo las capacidades individuales y fomentando el desarrollo profesional.
- ✓ Maneja diferencias o tensiones entre los miembros del equipo de manera constructiva, promoviendo un ambiente laboral armónico.
- ✓ Motiva y guía a los colaboradores para alcanzar metas comunes, fomentando la cooperación y el respeto mutuo.

Nivel avanzado:

- ✓ Estimula a los colaboradores a superar sus propias expectativas, generando un sentido de propósito y pertenencia en el equipo.
- ✓ Identifica y potencia las habilidades de los integrantes del equipo, proporcionando retroalimentación efectiva y promoviendo su crecimiento profesional.
- ✓ Toma decisiones que alinean las metas del equipo con las estrategias institucionales, maximizando el impacto de sus acciones.

5.3.5. Negociación

Descripción: Capacidad de proponer acciones consensuadas a través del intercambio de propuestas y compromisos para obtener soluciones aceptables por todas las partes involucradas.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Presenta soluciones claras y razonables en negociaciones, buscando satisfacer los intereses básicos de todas las partes involucradas.
- ✓ Atiende y comprende los puntos de vista de los demás, fomentando la escucha activa, respeto mutuo y obtención de consensos
- ✓ Adapta su postura inicial para alcanzar soluciones mutuamente aceptables.

Nivel avanzado:

- ✓ Lidera negociaciones que equilibran los intereses institucionales y personales, generando beneficios sostenibles para todas las partes.
- ✓ Maneja con éxito situaciones de negociación con múltiples actores o intereses contrapuestos, asegurando resultados satisfactorios.
- ✓ Establece procesos y prácticas que incentivan la negociación como herramienta efectiva para resolver disputas y alcanzar objetivos organizacionales.

5.3.6. Orientación a resultados

Descripción: Capacidad de enfocar las acciones hacia el logro de objetivos institucionales específicos y medibles en busca de la mejora continua en el servicio de Justicia.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Organiza sus tareas y prioridades en función de las metas asignadas, asegurando el cumplimiento de los plazos y estándares.
- ✓ Realiza seguimiento constante a las actividades asignadas, verificando que se mantengan alineadas con los objetivos establecidos para ofrecer una mayor calidad en el servicio.
- ✓ Implementa mejoras puntuales en su desempeño, optimizando recursos para alcanzar resultados más efectivos.

Nivel avanzado:

- ✓ Planifica y ejecuta acciones que contribuyen significativamente al cumplimiento de los objetivos institucionales, para maximizar la calidad del servicio y optimizar los recursos.
- ✓ Utiliza métricas y herramientas de evaluación para monitorear y ajustar el avance hacia las metas, asegurando resultados medibles y sostenibles.

- ✓ Propone e implementa iniciativas que mejoran la calidad del servicio de Justicia, alineando el desempeño con los estándares institucionales.

5.3.7. Toma de decisiones

Descripción: Capacidad de evaluar las distintas alternativas para resolver adecuadamente un problema y de esta forma alcanzar un objetivo común a través de la solución más idónea.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Analiza diferentes opciones para resolver problemas operativos cotidianos, eligiendo las más adecuadas en función de la información disponible.
- ✓ Asume las consecuencias de sus decisiones, aprendiendo de los resultados obtenidos para mejorar su proceso de evaluación.
- ✓ Resuelve problemas de manera eficiente, priorizando soluciones que mantengan la continuidad del servicio de Justicia.

Nivel avanzado:

- ✓ Evalúa las consecuencias a corto y largo plazo de las alternativas disponibles, considerando tanto los riesgos como las oportunidades.
- ✓ Gestiona situaciones difíciles o con información limitada, utilizando criterios sólidos para alcanzar la solución más idónea para los objetivos institucionales.
- ✓ Involucra a otros actores relevantes en el proceso de toma de decisiones, asegurando consenso y compromiso.

5.3.8. Trabajo en equipo

Descripción: Capacidad para encontrarse y trabajar colaborativamente con los miembros de su equipo de trabajo desarrollando sinergias para lograr objetivos comunes.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Participa activamente en tareas grupales, aportando ideas y contribuyendo al logro de los objetivos comunes.

- ✓ Reconoce y valora las habilidades y perspectivas de los demás miembros del equipo, fomentando un ambiente inclusivo.
- ✓ Cumple con las responsabilidades asignadas, garantizando la continuidad y el éxito del trabajo colectivo.

Nivel avanzado:

- ✓ Fomenta la cohesión y la colaboración entre los miembros del equipo, maximizando los aportes individuales para alcanzar metas comunes.
- ✓ Interviene proactivamente en la superación de barreras o conflictos internos, asegurando un desempeño grupal efectivo.
- ✓ Coordina y orienta equipos hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos, promoviendo el aprendizaje y la mejora continua en el grupo.

5.3.9. Visión estratégica

Descripción: Capacidad para identificar, analizar y comprender los cambios en el entorno de manera integral aprovechando oportunidades y mitigando riesgos conforme a las estrategias institucionales.

Niveles de aptitud

Nivel básico:

- ✓ Identifica tendencias y cambios en el entorno que pueden impactar en las actividades operativas de su área.
- ✓ Adapta su trabajo a las directrices estratégicas de la organización, asegurando coherencia con los objetivos globales y apoyando con su trabajo al logro de los mismos.
- ✓ Reconoce riesgos potenciales en el desempeño cotidiano y cumple con los protocolos para una solución efectiva.

Nivel avanzado:

- ✓ Interpreta tendencias económicas, sociales y políticas que afectan al sistema de Justicia, anticipando oportunidades y riesgos.
- ✓ Identifica escenarios presentes y futuros y contribuye a la formulación de estrategias institucionales que responden a los cambios del entorno, asegurando un impacto positivo y sostenible.
- ✓ Lidera iniciativas que alinean los recursos y capacidades de la organización con su visión a largo plazo, mitigando riesgos y maximizando oportunidades.

6. EPÍLOGO

Este Marco de competencias personales e interpersonales para la formación del personal de Justicia en el ámbito iberoamericano representa un hito en el impulso de una formación judicial centrada en las personas, con un enfoque integral que pone en valor no solo los conocimientos técnicos, sino también las habilidades, actitudes y comportamientos que hacen posible un servicio de Justicia ético, accesible y transformador.

Su elaboración ha sido fruto de un proceso colaborativo y participativo entre instituciones de formación judicial de diferentes países iberoamericanos, que han compartido experiencias, buenas prácticas y una visión común de futuro. El resultado es un instrumento práctico, flexible y adaptable, diseñado para orientar tanto la planificación de acciones formativas como la evaluación y el desarrollo profesional de quienes forman parte de la Justicia.

Este marco no pretende ser un documento cerrado, sino una herramienta viva, en constante evolución, que pueda ser enriquecida desde la práctica y adaptada a las realidades diversas de cada país o institución. Su valor reside tanto en el contenido como en la metodología que lo sustenta: una forma de entender la formación como un proceso transformador, que comienza con el autoconocimiento y se proyecta hacia una mejora continua del servicio público.

Esperamos que este marco sirva de guía para diseñar itinerarios formativos adaptados a las necesidades del personal de Justicia de cada país, desarrollar sistemas de evaluación más pertinentes, fomentar la cultura del aprendizaje permanente y, sobre todo, reforzar la calidad humana y profesional del personal al servicio de la Justicia.

El camino hacia una justicia más cercana, efectiva y comprometida con los derechos de las personas requiere profesionales competentes, sí, pero también conscientes, empáticos y con visión estratégica. Este marco es una invitación a recorrer ese camino desde la formación, el trabajo en equipo y la cooperación regional.

ANEXO I. GLOSARIO DE SIGLAS, ACRÓNIMOS Y TÉRMINOS

ABC – Aprendizaje Basado en Competencias: Enfoque formativo centrado en el desarrollo de competencias observables y transferibles al entorno laboral. Promueve un aprendizaje activo, personalizado y vinculado a la resolución de problemas reales.

AECID – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo: agencia estatal, adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino de España a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, responsable del fomento, programación, coordinación operativa, gestión y ejecución de las políticas públicas de la cooperación española para el desarrollo sostenible, la acción humanitaria y educación para el desarrollo sostenible y la ciudadanía global.

Área competencial: Categoría o agrupación de competencias que comparten una finalidad común. En este marco se distinguen tres áreas: desarrollo personal, orientación al servicio público y gestión estratégica y transformadora.

Autoevaluación: Proceso reflexivo mediante el cual una persona analiza sus propias fortalezas y áreas de mejora respecto a una competencia, con el objetivo de orientar su desarrollo profesional.

CEJ – Centro de Estudios Jurídicos: organismo autónomo dependiente del Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes del Reino de España, dedicado a la organización de cursos selectivos y a la formación de los miembros de la Carrera Fiscal, de los cuerpos de Letrados de la Administración de Justicia, Médicos Forenses, Facultativos del Instituto Nacional de Toxicología y Ciencias Forenses y Abogados del Estado, y a la formación especializada en la función de Policía Judicial de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

Competencia: Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que permiten a una persona desempeñar eficazmente una función en un contexto determinado.

DAFO – Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades: Herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar un proyecto o institución, identificando sus aspectos internos y externos más relevantes.

Descriptor de desempeño: Enunciado que describe de forma observable y medible una manifestación concreta de una competencia. Se utiliza para evaluar el nivel de desarrollo de dicha competencia.

Desempeño: Resultado del uso efectivo de una o varias competencias en la práctica profesional. Implica la aplicación de lo aprendido en situaciones reales o simuladas.

Enfoque por competencias: Modelo educativo y de gestión del talento que pone el foco en lo que una persona es capaz de hacer, más allá de lo que sabe. Se orienta a la mejora continua y al desarrollo profesional basado en el desempeño.

Indicador de logro (o de desempeño): Criterio que permite observar, medir y valorar el grado de dominio de una competencia. En este documento, se presentan como descriptores alineados con cada nivel.

INTERCOONECTA – Plan de Transferencia, Intercambio y Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe: Iniciativa de la AECID para fomentar la cooperación técnica a través de la formación y el intercambio de experiencias entre países iberoamericanos.

Nivel de competencia: Grado de desarrollo alcanzado en una competencia. Este marco distingue dos niveles: básico (inicio o consolidación) y avanzado (dominio y capacidad de influencia).

Taxonomía de Bloom: Clasificación de los niveles de dominio cognitivo, utilizada para definir objetivos de aprendizaje y competencias. Incluye verbos que indican progresión desde recordar o comprender hasta crear o evaluar críticamente.

Transversalidad (de las competencias): Característica de ciertas competencias que son relevantes y aplicables en múltiples contextos y funciones, como la comunicación, la empatía o el pensamiento crítico.

ÁREA COMPETENCIAL	DEFINICIÓN DEL ÁREA COMPETENCIAL	COMPETENCIAS POR ÁREA	DEFINICIÓN DE CADA COMPETENCIA
ÁREA 1. Desarrollo personal	Conjunto de competencias de un empleado de Justicia para la gestión de su proceso de crecimiento, mejora continua y bienestar individual y relacional.	1.1. Adaptabilidad	Capacidad de ajustarse a diferentes situaciones y personas de forma rápida y adecuada, permitiéndole enfrentar desafíos, adquirir experiencias y encontrar soluciones.
		1.2. Autoaprendizaje	Capacidad para adquirir competencias a través de nuevos conocimientos y formaciones, por iniciativa y esfuerzo propios, utilizando las mejores herramientas a su alcance.
		1.3. Autoconocimiento	Capacidad de reconocimiento de las propias fortalezas y áreas de oportunidad percibiendo la orientación y pertinencia de las habilidades personales y profesionales.
		1.4. Comunicación efectiva	Capacidad de interactuar de manera efectiva con las personas con el fin de comprender y expresar ideas claras.
		1.5. Escucha activa	Capacidad para comprender lo que la otra persona comunica más allá de las palabras, mostrando empatía y adaptando el lenguaje corporal, para establecer relaciones efectivas.
		1.6. Inteligencia emocional	Capacidad para reconocer, controlar y manejar adecuadamente las propias emociones, favoreciendo una comunicación asertiva y un desempeño profesional equilibrado en el entorno laboral.
		1.7. Pensamiento crítico	Capacidad para analizar y evaluar de manera crítica las situaciones desde diferentes perspectivas y razonamientos con el objetivo de tomar decisiones acertadas y fundamentadas que respondan a las necesidades de los usuarios de Justicia.
		1.8. Proactividad	Capacidad para anticiparse de manera autónoma a necesidades, dificultades o cambios en el ámbito de Justicia, tomando la iniciativa en la toma de decisiones y contribuyendo activamente a la mejora del desempeño y la satisfacción de la ciudadanía.

ÁREA COMPETENCIAL	DEFINICIÓN DEL ÁREA COMPETENCIAL	COMPETENCIAS POR ÁREA	DEFINICIÓN DE CADA COMPETENCIA
ÁREA 2. Orientación al servicio público	Conjunto de competencias de un empleado de Justicia para ofrecer un servicio ético y de calidad orientado a satisfacer las necesidades e intereses de las personas.	2.1. Compromiso y responsabilidad profesional	Capacidad de cumplir diligentemente con las funciones y responsabilidades inherentes al cargo en aras de garantizar un sistema de Justicia eficaz, equitativo y confiable.
		2.2. Empatía	Capacidad para reconocer, comprender y tener en cuenta las emociones, pensamientos y necesidades de otras personas desde su perspectiva individual, facilitando una relación respetuosa y ajustada al contexto del sistema de Justicia.
		2.3. Mejora continua	Capacidad para analizar y mejorar de forma sistemática los procesos, prácticas y resultados del entorno, mediante la implementación de ajustes y aprendizajes que incrementen la eficiencia y calidad del servicio público de Justicia.
		2.4. Probidad (ética profesional)	Capacidad para guiarse con apego al marco ético de su profesión y responder de acuerdo con la transparencia, integridad, objetividad e imparcialidad.
		2.5. Valores democráticos e institucionales	Capacidad de aplicar los elementos propios de un servicio público probo, transparente, ético, orientado al usuario y con un eje de rendición de cuentas para la prestación de un servicio público humanista con respeto al rol de cada una de las instituciones del Estado.

ÁREA COMPETENCIAL	DEFINICIÓN DEL ÁREA COMPETENCIAL	COMPETENCIAS POR ÁREA	DEFINICIÓN DE CADA COMPETENCIA
ÁREA 3. Gestión estratégica y transformadora	Conjunto de competencias de un empleado de Justicia para planificar, ejecutar y evaluar con una visión estratégica con el fin promover cambios significativos en un entorno dinámico como es el ámbito judicial.	3.1. Gestión del tiempo	Capacidad de organizar y priorizar las actividades de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos establecidos en un plazo determinado.
		3.2. Gestión y resolución de conflictos	Capacidad para identificar y solucionar situaciones problemáticas mediante el uso de herramientas y técnicas pertinentes.
		3.3. Innovación y gestión del cambio	Capacidad de generar e implementar nuevas ideas, mejorando o transformando procesos y prácticas preexistentes orientado al éxito del cambio organizacional.
		3.4. Liderazgo	Capacidad de influir positivamente entre los colaboradores para obtener óptimos resultados.
		3.5. Negociación	Capacidad de proponer acciones consensuadas a través del intercambio de propuestas y compromisos para obtener soluciones aceptables por todas las partes involucradas.
		3.6. Orientación a resultados	Capacidad de enfocar las acciones hacia el logro de objetivos institucionales específicos y medibles en busca de la mejora continua en el servicio de Justicia.
		3.7. Toma de decisiones	Capacidad de evaluar las distintas alternativas para resolver adecuadamente un problema y de esta forma alcanzar un objetivo común a través de la solución más idónea.
		3.8. Trabajo en equipo	Capacidad para encontrarse y trabajar colaborativamente con los miembros de su equipo de trabajo desarrollando sinergias para lograr objetivos comunes.
		3.9. Visión estratégica	Capacidad para identificar, analizar y comprender los cambios en el entorno de manera integral aprovechando oportunidades y mitigando riesgos conforme a las estrategias institucionales.

Centro de Estudios Jurídicos

