



INSTITUTO  
NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA, A.C.

**INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA:**

**LIC. ELSA BIBIANA PERALTA HERNANDEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. FERNANDO PAREDES PAREDES**

**MÉXICO, D.F.**

**JULIO DE 2013**

## GRACIAS...

A DIOS...

POR LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y APRENDER, POR LAS FUERZA DIARIA QUE CREER EN TI ME PROVOCA.

A MI MADRE...

POR EXISTIR. TU SABES QUE SIN TI, YO NO SERIA LO QUE SOY.

A MI HIJA...

POR SER EL MOTOR QUE ME IMPULSA. MAS QUE SER UN EJEMPLO PARA TI, TU LO ERES PARA MI, POR EL ESFUERZO, DEDICACIÓN Y EXCELENCIA QUE HAS DEMOSTRADO EN TODO LO QUE HACES.

A FELIPE...

POR ESTAR EN MI VIDA, POR LLENARLA CON TU PRESENCIA Y AMOR, PORQUE ERES EL MEJOR EJEMPLO DE QUE NUNCA HAY QUE DARSE POR VENCIDO.

**GRACIAS ...**

A MIS HERMANOS...

A MIS SOBRINOS...

A TODA MI FAMILIA...

A MIS AMIGAS...

...GRACIAS POR SIEMPRE CREER EN MI !

**AL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL**

**Y**

**AL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL**

Por su apoyo para estudiar la Maestría, por creer que se podía llevar a cabo un proyecto como éste, que sirvió, sobre todo, para tomar conciencia de la importancia de la misión de estas instituciones al tutelar los derechos fundamentales de los gobernados y el acceso a la justicia con inmediatez y expedites, así como al implementar las herramientas necesarias con la convicción de que la impartición de justicia requiere de procesos modernos y ágiles.

De eso se trata este trabajo, de cómo la adecuada planeación puede lograrlo.

Gracias a sus titulares Mag. José Guadalupe Carrera Domínguez y Mag. Edgar Elías Azar, por creer en mí y dejarme ser parte de sus equipos !!!

Al personal que conformó y conforma ambas instituciones por retroalimentarme con sus ideas y acciones; particularmente, a todas y cada una de las personas que colaboraron conmigo en las áreas en las que he sido titular, por su trabajo y entrega para implementar los fundamentos que sustentan esta tesis.

**AI INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA (INAP)**

**GRACIAS !!!**

Así como a todo su personal por el apoyo, impulso, enseñanza y confianza, pues sin todo esto es fácil quedarse en el camino. A su titular Mtro. José Castelazo mil gracias por creer en mi y dejarme colaborar con Usted !!!

## INDICE

### INTRODUCCION

### CAPITULO I.- ELEMENTOS PARA EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL.

1.1 ESTADO Y GOBIERNO .....	1
1.2 DIVISION DE PODERES Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	24
1.3 PODER JUDICIAL (FUNCION).....	29
1.4 ASPECTOS Y PROBLEMAS EXTERNOS A LA FUNCIÓN JUDICIAL	
1.4.1 ÉTICA JUDICIAL .....	37
1.4.2 MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	41
1.4.3 PERCEPCIÓN CIUDADANA.....	43
1.4.4 TRANSPARENCIA .....	45
1.5 GESTIÓN PÚBLICA.....	47
1.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	52

### CAPITULO II.- ANALISIS DE LA NATURALEZA Y FUNCIONES DEL CJDF COMO ÓRGANO ENCARGADO DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DEL PODER JUDICIAL DEL DISTRITO FEDERAL (MODELO DE GESTIÓN)

2.1- MODELO BUROCRÁTICO Y MODELO GERENCIAL	
2.1.1 ANTECEDENTES.....	59
2.1.2 CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL.....	63
2.1.2.1 CONCEPTO.....	63
2.1.2.2 EVOLUCIÓN.....	63
2.1.2.3 ATRIBUCIONES.....	68

**2.1.3 AUTONOMÍA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL. LA DESCONCENTRACIÓN FUNCIONAL DEL CONSEJO: DE LOS ÓRGANOS AUXILIARES**

<b>2.1.3.1 VISITADURÍA GENERAL .....</b>	<b>74</b>
<b>2.1.3.2 CONTRALORÍA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL .....</b>	<b>74</b>
<b>2.1.3.3 A AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA Y EL CONSEJO.....</b>	<b>76</b>
<b>2.1.3.4 LA AUTONOMÍA DEL CONSEJO A NIVEL CONSTITUCIONAL.....</b>	<b>77</b>
<b>2.1.4 FUNCIÓN DE CONTROL.....</b>	<b>78</b>
<b>2.1.5 FUNCIÓN DE VIGILANCIA.....</b>	<b>80</b>

**2.2 GERENCIA PÚBLICA Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS, LA CAPACIDAD TRANSFORMATIVA DE LA GERENCIA PÚBLICA PARA ELEVAR LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL.**

**GERENCIA PÚBLICA Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO. (TOMA DE DECISIONES Y CAPACIDAD PARA DIRIGIR. LA NECESIDAD DE FORMAR LIDERES EN LA ORGANIZACIÓN) FUNCIÓN ADMINISTRATIVA**

<b>2.2.1 PLANEACIÓN.....</b>	<b>82</b>
<b>2.2.2 ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN.....</b>	<b>84</b>
<b>2.2.3 DIRECCIÓN.....</b>	<b>85</b>
<b>2.2.4 LIDERAZGO.....</b>	<b>86</b>
<b>2.2.5 CONTROL.....</b>	<b>86</b>

**2.3 PANORAMA Y PERSPECTIVAS DEL PODER JUDICIAL. AUTONOMÍA DE GESTIÓN Y PRESUPUESTAL.**

CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL. GERENCIA PÚBLICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA NUEVA PERSPECTIVA. CAMBIO ESTRUCTURAL Y UNA NUEVA CULTURA DE LA GESTIÓN PÚBLICA.

**REFORMAS, MODERNIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN**

<b>2.3.1 LA DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS.....</b>	<b>89</b>
<b>2.3.2 COMPONENTES.....</b>	<b>90</b>
<b>2.3.3 CAUSAS Y CONSECUENCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>2.3.4. LA PREVISIÓN.....</b>	<b>93</b>

**CAPITULO III.- ANALISIS COMPARADO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE OTROS PODERES JUDICIALES**

<b>3.1 CASO A) PODER JUDICIAL FEDERAL.....</b>	<b>115</b>
<b>3.2 CASO B) ESTADO DE MEXICO Y ESTADO DE HIDALGO.....</b>	<b>115</b>

**CAPITULO IV.- PLAN INSTITUCIONAL DEL PODER JUDICIAL DEL DISTRITO FEDERAL (TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL)**

<b>4.1 PLAN INSTITUCIONAL 2004-2007.....</b>	<b>138</b>
<b>4.2 PLAN INSTITUCIONAL 2007-2011.....</b>	<b>138</b>
<b>4.3 PLAN INSTITUCIONAL 2012-2015.....</b>	<b>138</b>

**CONCLUSIONES**

**FUENTES DE INFORMACIÓN**

## INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo, los temas se desarrollan en un marco muy generalizado que parte del origen de nuestro sistema democrático, así como la influencia de los derechos fundamentales y el constitucionalismo en éste, como punto de partida para evidenciar el papel que desarrolla la función judicial en un esquema democrático como el nuestro.

Así tenemos que, establecido el papel de la función judicial en el marco histórico e ideológico de la democracia, así como sentadas las bases para una administración judicial; atendemos al papel del poder judicial en el estado, dentro de un marco de división de poderes. Se analizan dos aspectos: los controles con que cuenta en el ejercicio de su función; como su función misma de control, en un esquema de pesos y contrapesos; de donde queda evidenciada la repercusión de las decisiones de los jueces en un estado democrático y, por ello, la necesidad de una eficiente administración del ámbito judicial, desde el punto de vista de su administración, por el impacto que ésta tiene en su ámbito jurisdiccional.

La finalidad es establecer la crisis y perspectiva organizacional en la organización administrativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, su administración y vigilancia por el Consejo de la Judicatura, y su estructura, sus funciones y atribuciones como órgano jurisdiccional.

Partiendo del marco conceptual anterior, se realiza la delimitación de la función judicial, desde el punto de vista ideal, desde el punto de vista práctico y desde el punto de vista de sus efectos, a mediano y a corto plazo; lo que implica; y, algunas consideraciones sobre su función; en relación concatenada con la reestructura y administración de la función judicial vía Consejo de la Judicatura, el papel de éste y su desempeño, así como la trascendencia de su labor, como órgano administrativo, más que de vigilancia; que debe ser el impulsor de las políticas a seguir, para el adecuado manejo de los recursos destinados a la función judicial, siguiendo el liderazgo de quien es elegido como titular de la

organización, dentro de un nuevo esquema de gestión planeado, que eficiente el uso de dichos recursos, con resultados concretos hacia los justiciables, a través de un modelo planeado.

Ese crecimiento opera en la estructura funcional básica, de la que deriva la autonomía de gestión de que goza el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, así como la desconcentración de sus facultades de vigilancia originarias, en diversos órganos de control e inspección, que coadyuvan al seguimiento de la administración, esta última, como otra de sus funciones. De igual manera, se comenta sobre las características de la función de control y las de vigilancia, que aun cuando parecieran ser lo mismo, se encaminan a diferentes aspectos y respecto de diferentes actividades. En efecto, la función de control tiene que ver con la parte administrativa, es decir, con la administración como tal del órgano judicial. Mientras que, la parte de vigilancia, tiene que ver con la actividad jurisdiccional. La delimitación de esas funciones y lo que se espera de la función judicial, desde el punto de vista ideal, práctico y desde el punto de vista de sus efectos, a mediano y a corto plazo, implica parte del contexto que ahora se analiza.

Con el fin de abatir la opacidad y discrecionalidad que ha caracterizado a la administración de los Poderes Judiciales, se hacen algunas consideraciones sobre el tema relacionado con planeación, organización e integración, dirección, liderazgo y control de los aspectos administrativos en la gestión de los órganos judiciales.

Los puntos sobre los que se centra este ensayo, constituyen un breve análisis de los componentes que definen la problemática, legislativa, organizacional y de gestión, presupuestal y de sistemas, relacionados con un enfoque de modernidad, que requiere el Poder Judicial local para enfrentar a la sociedad del México actual; refiriendo de manera muy genérica y acotada para estudio y por el volumen de asuntos que atiende en relación con la población y

asentamiento de los poderes federales, al Poder Judicial del Distrito Federal; estableciendo causas y consecuencias, así como previsiones para comenzar a atender, corregir y mejorar la función judicial conforme a lo que espera la ciudadanía; dejando así en evidencia, la necesidad del cambio legal y estructural que requiere el poder judicial, así como la participación ciudadana en sus quehaceres, para generar conciencia de la labor que tiene el poder judicial, a través de la función judicial, al decidir el sentido de nuestra convivencia y nuestras relaciones como sociedad, función primordial del estado que, además, se jacte de obrar dentro de un estado de derecho.

Por ello, dada la repercusión aludida, se analiza la problemática externa que incide en la función judicial y que limita su quehacer, además de que margina al poder judicial del resto de las actividades políticas o lo aísla para ejercer su función, frente a la presión de los otros poderes, que lo coloca en desventajas presupuestales y legales, además de ser el foco de atención desde el punto de vista corrupción frente a la percepción ciudadana.

Analizados todos estos temas, con breves consideraciones de cada uno, por razones de espacio y limitaciones de forma, las conclusiones se aportan en síntesis, dejando en evidencia la necesidad del cambio legal y estructural que requiere el poder judicial, con la implantación de un modelo de planeación estratégica que, dicho sea de paso, ya ha dado resultados, con la generación de un modelo de gestión administrativa organizado, acorde a la labor que tiene el poder judicial, a través de la función judicial, la cual, al decidir el sentido de nuestra convivencia y nuestras relaciones como sociedad, constituye una función primordial del estado que, además, se jacte de obrar dentro de un estado de derecho, lo que es importante que se realice dentro de esquemas de administración pública y transparencia, para lograr la eficiencia en el servicio, que la sociedad espera.

Sin embargo, el cambio sólo se logrará cuando todos los ámbitos en los que tiene injerencia y que a su vez inciden en esta función judicial, se hayan integrado y los poderes judiciales se vean a sí mismos con un papel principal social distinto. Los poderes judiciales deben ser ejes en la creación y difusión de la cultura legal, participando activamente en la generación de la norma, con la experiencia práctica que los caracteriza, generando conciencia en la sociedad de leyes más justas y aplicables a la problemática que la aqueja; reduciendo con esto la percepción de descrédito sobre la función judicial y de las normas jurídicas como mecanismos de cambio social.

Lograr esto, no es sólo responsabilidad de los legisladores cambiando las leyes que regulan la estructura y funcionamiento de las instituciones, ni generando más burocracia. Se trata de un cambio radical, partiendo de la educación de los individuos que genere conciencia por parte de éstos, es decir, de todas aquellas mujeres y hombres en el país, de la importante labor que tienen de participar para decidir el sentido de nuestra convivencia y nuestras relaciones como sociedad, a través de los diversos poderes del estado, entre los que se encuentra el poder judicial como garante de sus derechos. La tarea no es fácil, la humanidad lleva siglos tratando de lograrlo; pero desistir sin lograr un cambio de esta magnitud, significa abandonar toda posibilidad de convertirnos en una sociedad justa y equitativa, en perjuicio de nosotros mismos, al no contar con las instituciones para la protección efectiva y real de sus libertades, lo que no puede ser una sociedad democrática.

El gran reto que enfrenta la impartición de justicia, para estar acorde con la dinámica social y política de la nación y responder a las expectativas de la población en cuanto a transparencia, prontitud, sentido humano y profesionalismo, requiere que los órganos modernicen sus procesos, en tanto judicialmente, como en su gestión, es decir, más seguros y expeditos, que en los mismos sea la constante la imparcialidad, transparencia y libre de injerencias externas, así como que sean tramitados con profesionalismo y un alto sentido social.

Conscientes de que los Tribunales y Juzgados del Fuero Común son el primer contacto de la ciudadanía con la impartición de justicia, surge la necesidad de resolver de fondo la problemática social planteada, garantizando a los justiciables fallos justos, fundados y motivados, dándole a cada quien lo suyo en el más puro significado.

Esa debe ser, la alta misión que para con la sociedad tiene el Tribunal. Sobre ello, se debe tener una clara visión a corto, mediano y largo plazo, pues a través de la certeza de la forma de lograr las metas y objetivos, es realmente como pueden cristalizarse.

La visión del Tribunal debe tender ante todo a acotar los tiempos procesales en la impartición de justicia, sin que ello signifique un demérito en su calidad, para lograrlo deberán modernizarse, a través de tecnología y desarrollo de sistemas, los modelos utilizados para la tramitación de los juicios, mejorarse los sistemas de selección de juzgadores, facilitarse el acceso a las diversas resoluciones que se emitan (en aras de la transparencia a la que toda la población tiene derecho). Eso es administración.

La población usuaria de nuestros servicios merece un trato digno y amable, siendo necesario propiciar en la ciudadanía un clima de armonía y confianza cuando accede a la justicia, por lo que debemos tender a establecer estándares de excelencia en el trato al justiciable, generando mecanismos accesibles a cualquier persona, que faciliten la abstención de información sobre sus asuntos.

Tutelar los derechos fundamentales de los gobernados y el acceso a la justicia con inmediatez y expedites, requiere de procesos modernos y ágiles.

De eso se trata este trabajo, de cómo la adecuada planeación puede lograrlo.

# CAPITULO I

## ELEMENTOS PARA EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN EN EL PODER JUDICIAL

## **1.1 ESTADO Y GOBIERNO**

### **EL ESTADO**

En las sociedades matriarcales, anteriores a la aparición de la familia monogámica y de la propiedad privada, el poder social se distribuía de forma escalonada a partir de los consejos de ancianos y de las estructuras tribales. Las relaciones entre los miembros de la sociedad eran de tipo personal y la cohesión del grupo se basaba en prácticas religiosas y ritos sociales de tipo tradicional.

El surgimiento de la agricultura y la consiguiente distribución de la tierra entre los miembros de la sociedad favoreció la aparición de la propiedad privada, de los derechos hereditarios y, por consiguiente, de la familia patriarcal, en la que la descendencia debía asegurarse mediante un sólido vínculo matrimonial de carácter monogámico (la mujer sólo podía tener un marido). Los primeros Estados, en Egipto, Mesopotamia, China, la India, Mesoamérica, los Andes, etc., surgieron, por una parte, como una delegación del poder social en una estructura política capaz de asegurar el derecho de propiedad frente a competidores internos (ladrones) o externos (invasores) y, por otra, como una organización destinada a hacer posible la realización de los trabajos colectivos (construcción de canales, presas, acequias, etc.) necesarios para el conjunto de la comunidad.

Estos primeros Estados se caracterizaron por ejercer un poder absoluto y teocrático, en el que los monarcas se identificaban con la divinidad. Por consiguiente, el poder se justificaba por su naturaleza divina, y eran las creencias religiosas de los súbditos las que lo sustentaban.

La primera experiencia política importante en el mundo occidental se realizó en Grecia hacia el siglo V a.C. La unidad política griega era la polis, o ciudad-Estado, cuyo gobierno en ocasiones fue democrático; los habitantes que conseguían la condición de ciudadanos -de la que estaban excluidos los esclavos-

participaban en las instituciones políticas. Esta democracia directa tuvo su más genuina expresión en Atenas.

Para los filósofos griegos, el núcleo del concepto de Estado se hallaba representado por la idea de poder y sumisión. Platón, en sus obras *La república* y *Las leyes*, expuso que la soberanía política debía someterse a la ley y que sólo un Estado en el que la ley fuera el soberano absoluto, por encima de los gobernantes, podría hacer felices y virtuosos a todos los ciudadanos. Platón esbozó el modelo de una ciudad-Estado ideal, en el que la ley ejercía una función educadora tanto de los ciudadanos como del Estado. Aristóteles distinguió varias formas de gobierno y de constitución, y admitió límites al ejercicio del poder mediante el derecho y la justicia.

“La organización política de Roma fue inicialmente similar a la griega; la *civitas* -ciudad- era el centro de un territorio reducido y todos los ciudadanos participaban en el gobierno de la misma. Con la expansión del imperio y de las leyes generales promulgadas por Roma, se respetaron las leyes particulares de los diferentes pueblos sometidos. Marco Tulio Cicerón, orador y filósofo romano, expuso que la justicia es un principio natural y tiene la misión de limitar el ejercicio del poder.”<sup>1</sup>

Los arquetipos políticos griegos y las ideas directrices de Cicerón ejercieron una influencia decisiva en san Agustín y en todos los seguidores de su doctrina. Para san Agustín, el Estado está constituido por una comunidad de hombres unida por la igualdad de derechos y la comunidad de intereses: no puede existir Estado alguno sin justicia. Sólo la iglesia, modelo de la ciudad celeste, puede orientar la acción del Estado hacia la paz y la justicia.

---

<sup>1</sup> ANDRADE Sánchez. *Teoría general del estado*. Ed. Colección Textos Jurídicos Universitarios. México 1987. p. 26

En el Medievo surgió como elemento nuevo la teoría de que el poder emanaba del conjunto de la comunidad y, por tanto, el rey o el emperador debían ser elegidos o aceptados como tales por sus súbditos para que su soberanía fuese legítima. Este enfoque, según el cual el poder terrenal era autónomo con respecto al orden divino, dio lugar al nacimiento de la doctrina de un “pacto” que debía convenirse entre el soberano y los súbditos, en el que se establecían las condiciones del ejercicio del poder y las obligaciones mutuas, con la finalidad de conseguir el bien común. La ley humana, reflejo de la ley divina, debía apoyarse en la razón. Santo Tomás de Aquino reflejó esta concepción sobre el poder en su obra *Summa theologiae*.

La concepción antropocéntrica del mundo que adoptaron los renacentistas trajo consigo la secularización de la política. Nicolás Maquiavelo, en su obra *El príncipe*, abogó por un Estado secular fuerte, capaz de hacer frente al poder temporal del papado. Según Maquiavelo, el Estado tiene su propia razón que lo guía: la razón de Estado, independiente de la religión y de la moral. El Estado renacentista se caracterizó por las siguientes notas: existencia de un poder independiente –con un ejército, una hacienda y una burocracia a su servicio–, superación de la atomización política medieval, base territorial amplia y separación entre el Estado y la sociedad.

En el siglo XVI, Jean Bodin añadió a la idea de independencia del poder político la noción de soberanía: “el Estado es soberano y no ha de reconocer en el orden temporal ninguna autoridad superior, lo cual le conferirá una consistencia jurídica. A este contenido racional, aportado por el Renacimiento, se debe la aparición del Estado moderno, que se distingue por estar constituido por una población amplia que normalmente reúne características nacionales, asentada en un territorio definido y regida por un poder soberano.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Ibíd.* p. 47.

Desde el siglo XVI, el Estado ha conocido las siguientes configuraciones: Estado autoritario, Estado absoluto, Estado liberal, Estado socialista o comunista, Estado fascista y Estado democrático.

La primera fase del Estado moderno se caracterizó por el reforzamiento del poder real, aunque sus medios de acción política se vieron limitados aún por la privatización de los cargos públicos. El ejemplo más conocido de Estado autoritario fue el imperio hispánico de Felipe II. En el proceso de secularización y racionalización del poder, el absolutismo (siglos XVII y XVIII) supuso la definitiva desvinculación del Estado con respecto a los poderes del imperio y el papado, por una parte, y de la nobleza y las corporaciones urbanas, por otra. La soberanía, capacidad de crear el derecho y de imponer la obediencia a las leyes, quedó concentrada en el Estado, identificado con el monarca absoluto. Luis XIV de Francia fue el máximo exponente del absolutismo monárquico.

El ascenso económico de la burguesía planteó en la segunda mitad del siglo XVIII la necesidad de encontrar fórmulas políticas que recogieran sus planteamientos sobre la configuración de la sociedad y el Estado: participación, igualdad jurídica, libertades individuales y derecho de propiedad. Nuevas teorías políticas contribuyeron a conformar la ideología de la burguesía revolucionaria. Thomas Hobbes, defensor aún del Estado absolutista, introdujo el individualismo radical en el pensamiento político y estableció las bases teóricas del concepto moderno del contrato social, que posteriormente sería desarrollado por Jean-Jacques Rousseau. John Locke expuso el carácter natural del derecho a la vida y a la propiedad y defendió una división de poderes orientada a combatir el centralismo absolutista. El barón de Montesquieu definió la configuración clásica de esta división de poderes en ejecutivo, legislativo y judicial.

La revolución francesa tuvo como consecuencia la creación de un nuevo marco político adaptado a las transformaciones económicas que estaba experimentando la sociedad con el desarrollo del capitalismo. Para garantizar las libertades individuales, la igualdad legal y el derecho de propiedad, se limitaron las prerrogativas reales y se sometió la actuación estatal al imperio de la ley. Con el precedente de las constituciones Estadounidense y francesa, pronto empezaron a surgir en los países europeos y americanos textos constitucionales en los que se consagraba el fraccionamiento del poder como garantía efectiva de los derechos del individuo. La misión principal del Estado liberal radicaba en la protección de las libertades individuales y en el mantenimiento de un orden jurídico que permitiese el libre juego de las fuerzas sociales y económicas. Para cumplir esta misión, el Estado se valía de los medios legales que establecía la constitución.

El crecimiento del proletariado industrial y los conflictos imperialistas entre las potencias europeas favorecieron el deterioro y el descrédito de los regímenes liberales desde finales del siglo XIX. El socialismo utópico y, después, el anarquismo y el marxismo negaron la legitimidad del Estado liberal y propusieron nuevos modelos de sociedad en los que el hombre pudiera desarrollar plenamente sus capacidades.

Realizó el anarquismo una crítica directa contra el Estado, por considerarlo un instrumento de opresión de los individuos. Los anarquistas mantenían que todo poder era innecesario y nocivo, y propugnaban la sustitución de las relaciones de dominio establecidas a través de las instituciones estatales por una colaboración libre entre individuos y colectividades. Representantes destacados de las distintas corrientes anarquistas fueron Max Stirner, Pierre-Joseph Proudhon, Mijaíl Bakunin y Piotr Kropotkin.

Para Karl Marx, Friedrich Engels y los marxistas posteriores, la igualdad jurídica y las declaraciones formales de libertades en los Estados liberales encubrían una desigualdad económica y una situación de explotación de unas

clases sociales por otras. El Estado capitalista era el medio de opresión de la burguesía sobre el proletariado y las demás clases populares. Según la teoría del materialismo histórico, el propio desarrollo del capitalismo y el crecimiento del proletariado desembocarían en la destrucción del Estado burgués y en su sustitución por un Estado transitorio, la dictadura del proletariado, que finalmente se extinguiría para dar paso a la sociedad sin clases. La revolución rusa, y posteriormente la china, la cubana y otras, trataron de llevar a la práctica el Estado socialista o comunista de la dictadura proletaria en sus diferentes interpretaciones.

En la primera mitad del siglo XX, la crítica al Estado liberal se desarrolló también a partir de las ideologías fascistas, basadas en una concepción radical del nacionalismo. Tanto el fascismo italiano como el nacionalsocialismo alemán defendieron los intereses de la nación sobre la libertad de los individuos. El Estado, encarnación del espíritu nacional debía concentrar todas las energías individuales con el fin de conseguir sus objetivos últimos y trascendentales. Históricamente, el fascismo constituyó una reacción contra el auge del movimiento obrero y el comunismo internacional después de la revolución rusa, y una justificación ideológica del imperialismo para dos Estados que habían quedado al margen del reparto del mundo por parte del resto de las potencias occidentales.

Después de la segunda guerra mundial, dos sistemas políticos y económicos se disputaron el poder sobre el planeta. En el bloque socialista, disuelto entre 1989 y 1991, los Estados mantuvieron sus características totalitarias, basadas en el poder absoluto de un partido único considerado intérprete de los intereses de la clase trabajadora. En el bloque occidental, el Estado liberal se consolidó mediante la adopción, iniciada desde principios de siglo, de diversos principios democráticos y sociales: sufragio universal (antes era censitario, es decir, sólo para las clases ricas), voto femenino, desarrollo de los servicios públicos y sociales (Estado del bienestar), intervención estatal en la economía, etc. Por otra parte, la tradicional división de poderes se mantuvo

formalmente, pero el reforzamiento del poder ejecutivo se generalizó en casi todos los países. A fines de la década de 1990, la globalización llevó a los Estados nacionales a integrarse en mercados comunes e instituciones de gobierno supranacionales.

En todas las sociedades humanas, la convivencia pacífica es posible gracias a la existencia de un poder político que se instituye sobre los intereses y voluntades particulares. En Estado, organización que acapara este poder en las civilizaciones desarrolladas, ha tendido a conseguir el bien común mediante distintas formas de gobierno a lo largo de la historia.

En mi opinión, es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y de administración que persiguen determinados fines mediante actividades concretas.

Independientemente de las concepciones teóricas, el Estado es una realidad social, y a ella corresponde una realidad jurídica, con características específicas, que son:

1. Es la organización política de una sociedad humana que corresponde a un tiempo y espacio determinados.
2. Su realidad está constituida por los siguientes elementos:
  - a) Una agrupación social humana, que viene a ser la población;
  - b) Un territorio, que es la realidad físico-geográfica;
  - c) Un orden jurídico;
  - d) Soberanía, que implica independencia y autodeterminación; y
  - e) Un gobierno.

Además de lo anterior, los autores coinciden en que el Estado tiene fines y, aunque no son elementos que lógicamente formen parte del concepto, sí son

constantes y, en última instancia, pueden identificarse con el bien común, la felicidad de la sociedad, la justicia social, etc.

Para tratar el tema de la Administración Pública es necesario tener una ligera idea de cómo la doctrina jurídica concibe al Estado. De una manera general se determina que “el Estado aparece como una sociedad políticamente organizada y dirigida por el poder soberano en un determinado territorio. La teoría tradicional ha sostenido que el Estado tiene como elementos esenciales para su formación: población, territorio y poder soberano.”<sup>3</sup>

Otras doctrinas han afirmado que el Estado no está reconocido por la Ley y que la personalidad de aquél se manifiesta en órganos típicamente diferenciados como pueden ser el Parlamento, la Corona, etc.

Dado que no es nuestro propósito tratar extensivamente el tema del Estado sino enfocarlo hacia la Administración Pública, es suficiente saber que el Derecho Positivo Mexicano reconoce la personalidad del Estado, pues a éste y a otras entidades, la Constitución Política del los Estados Unidos Mexicanos les otorga personalidad jurídica con derechos y obligaciones. La Suprema Corte de Justicia de la Nación, máxima autoridad del Supremo Poder Judicial Federal, en el decurso de su historia ha reconocido que el Estado Mexicano tiene una doble personalidad. En su obra de Derecho Administrativo, Gabino Fraga afirma que el Estado ostenta una personalidad única y que cuando se habla de la personalidad del Poder Ejecutivo, del Legislativo o del Judicial, se trata de la misma personalidad del Estado, pero manifestada en forma diferente.

---

<sup>3</sup> PORRÚA Pérez, Francisco. *Teoría del Estado*. México 1997. Ed. Porrúa. 11ª Edición. p. 58

Aunque la doctrina tradicional no reconoce que la Administración Pública tenga personalidad jurídica, la realidad ha demostrado la necesidad de que actúe con esa personalidad. La Administración Pública es una persona jurídica que comprende muchos órganos con personalidad. En México se reconoce personalidad no sólo a las Secretarías de Estado, Departamentos Administrativos y demás dependencias de la Administración Pública centralizada, sino además, a las entidades de la Administración Pública paraestatal.

La actividad del Estado se origina en el conjunto de operaciones, tareas y facultades para actuar –jurídicas, materiales y técnicas-, que le corresponden como persona jurídica de derecho público y que realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto federal como local y municipal. Las actividades jurídicas del Estado están encaminadas a la creación y cumplimiento de la ley, las actividades materiales son simplemente desplazamientos de la voluntad y las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos, prácticos, instrumentales y científicos, necesarios para el ejercicio de una determinada actividad que capacitan al hombre para mejorar su bienestar.

El Estado es un producto social, una obra humana que se integra a lo largo de un proceso histórico, pletórico de luchas sociales y de intensa transformación de los grupos, para regular la vida de éstos.

La actividad general del Estado, es lo que debe hacerse de acuerdo con el orden jurídico imperante en un país.

El Estado es una obra colectiva y artificial, creada para ordenar y servir a la sociedad. Su existencia se justifica por los fines que históricamente se le viene asignando. El Estado existe para realizar esos fines y se mantendrá en tanto se le encomienden esas metas. Con su fuerza irresistible, no puede prescindir de lo que

es el alma de la organización política, su principio vital, su motor interno: el fin. Es la finalidad del Estado. Es la idea objetiva de un bien superior, que no puedan realizar las comunidades menores, la que aglutina las voluntades de los miembros de la sociedad para constituirse en Estado.

El Estado es el ordenamiento total, es un determinado territorio, y regulado por fines que son el resultado de un proceso histórico.

La actividad del Estado, es decir, lo que el Estado debe hacer, se define por el conjunto de normas que crean órganos, fijan su funcionamiento y los fines que deben alcanzar. La exigencia lógica del Estado se precisa por los fines o propósitos que una sociedad organizada le ha venido señalando de acuerdo con su propia naturaleza.

El Estado, dice Maurice Hauriou, “El Estado el derecho son medios, organizaciones o instrumentos, hechos por los hombres y para los hombres. Para asegurar sus fines la sociedad crea o reconoce el poder del Estado y lo somete al derecho para hacerlo racional y lógico. El Estado no es un organismo dotado de alma. Porque no hay otro espíritu que el de los propios seres humanos, ni hay otra voluntad que la voluntad de ellos. El Estado puede definirse como una institución creadora de instituciones.”<sup>4</sup>

Siguiendo el derrotero señalado por la doctrina, podemos mencionar las siguientes formas que asume la intervención estatal, en cumplimiento de las políticas económicas y políticas.

- a) Acción de ordenamiento. Alude al establecimiento del orden jurídico nacional, tanto federal como local.

---

<sup>4</sup> HAURIOU, Maurice. *Principios de Derecho público y constitucional*. Madrid 2003. Ed. Comares. p 22.

- b) Acción de regulación. El Estado influye activamente en el mercado con diversos instrumentos financieros.
- c) Acción de sustitución. El Estado protagonista del proceso económico o sea una participación directa en organizaciones que producen bienes y servicios en el mercado.
- d) Acción de orientación y coordinación. Plan Nacional de Desarrollo y Planes particulares y específicos de actividad económica. El Estado Rector de la Economía Nacional.

El Estado en su doble carácter de gobierno y administración concreta sus fines, cometidos o competencias en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial.

Las funciones del Estado y los poderes públicos que le corresponden, son potestades constitucionales que dividen, lógicamente y políticamente, la acción del Estado con fines democráticos y técnicos y evitan la concentración de la fuerza estatal en una persona o entidad.

Dos aspectos del bien del Estado:

1. La existencia del Estado implica, a su vez, la defensa contra sus enemigos, que pueden existir en su interior o en el exterior.
2. La conservación del Estado supone el buen funcionamiento de su máquina administrativa, y supone, además, la existencia de una sana economía estatal.

La acción del Estado puede tener por objeto:

- a) La reglamentación, la vigilancia y el control de la actividad privada;
- b) La ayuda a la iniciativa privada y a las empresas privadas de interés colectivo;
- c) La creación y la gestión de servicios públicos; y
- d) La administración juzgando los conflictos

En el último tercio del siglo XX pueden identificarse cuatro fines fundamentales del Estado, en los cuales se pueden integrar la totalidad de sus actividades; en primer lugar, los fines de la política general y orden público; en segundo lugar, los fines de desarrollo económico; en tercer lugar, los fines del desarrollo social.

Tales son, considerados en su aspecto material, los principales fines de la actividad administrativa: el de la economía, el de la educación y el de los valores espirituales. Los elementos formales del bien público se concretan en tres categorías: la necesidad de orden y de paz; la necesidad de coordinación, que es también orden, pero desde este especial punto de vista; y la necesidad de ayuda, de aliento y eventualmente de suplencia de las actividades privadas.

La extensión de las atribuciones del Estado guarda una estrecha relación con las diversas tendencias o sistemas sociales, que históricamente han surgido en el transcurso de la evolución social.

En el Estado actual de este debate, se precisan diversas tendencias que se disputan el lugar preeminente. El liberalismo, el socialismo y el comunismo con sus numerosas ramas y desviaciones.

El liberalismo capitalista es la exaltación del hombre como base del progreso social. En el ser humano existen elementos propios y vigorosos para estimular el desarrollo social que se debe concretar y proteger. Son esas fuerzas las que lo sostienen, sin necesidad de intromisiones peligrosas que destruyan las libertades fundamentales. Es el fortalecimiento de los intereses que tiene a su cargo el Estado.

El Estado sólo se justifica por los servicios públicos y por los fines sociales que tiene a su cargo.

## **FUNCIONES DEL ESTADO**

Los fines del Estado constituyen direcciones, metas, propósitos o tendencias de carácter general que se reconocen al Estado para su justificación y que consagran en su legislación.

Las funciones del Estado son los medios o formas diversas que adopta el derecho para realizar los fines del Estado.

El concepto de función, constituye la base de este desarrollo: “La misma etimología de la palabra función determina cumplidamente su concepto: proviene de “Fungere”, que significa hacer, cumplir, ejercitar, que a su vez deriva de “Finire”, por lo que dentro del campo de las relaciones jurídicas de cualquier clase que ellas sean, la función significará toda actuación por razón del fin jurídico en su doble esfera de privada y pública”.<sup>5</sup>

Las funciones del Estado tienen un apoyo lógico y jurídico. Por medio de los fines se reconocen las etapas para alcanzar una meta, por las funciones se consagran procedimientos de la legislación que necesitan para su realización de las tres funciones esenciales del Estado.

La doctrina clásica y la legislación positiva han reconocido tres actividades esenciales del Estado para realizar los fines, resultado del principio lógico-jurídico de la división del trabajo aplicado a la teoría constitucional.

- a) *La función legislativa*, que es la función encaminada a establecer las normas jurídicas generales. El Estado moderno es el creador del orden jurídico nacional.

---

<sup>5</sup> *Ibíd.* P. 76.

- b) *La función administrativa*, que es la función encaminada a regular la actividad concreta y tutelar del Estado, bajo el orden jurídico. La ley debe ser ejecutada particularizando su aplicación. En sentido moderno el Estado es el promotor del desarrollo económico y social de un país.
- c) *La función jurisdiccional*, que es la actividad del Estado encaminada a resolver las controversias, estatuir o declarar el derecho. La superioridad del Poder Judicial en la sociedad moderna, lo coloca como el órgano orientador de la vida jurídica nacional.

La actividad del Estado se expresa en nuestra constitución, artículo 49, en las tres funciones clásicas, cuyos respectivos órganos ejercitan partes del poder estatal, que es único, aunque las funciones son múltiples y constituyen la forma de ejercicio.

La relación entre poder y función debemos pasar al estudio de las funciones del Estado.

En puridad a cada poder debería corresponder una función específica, es decir, al Poder Legislativo le corresponde la función legislativa, al Poder Ejecutivo la función Administrativa, y al Poder Judicial la función jurisdiccional.

Al Poder Administrativo además de la función administrativa, le corresponden otras actividades por ejemplo la facultad reglamentaria, que en un acto de naturaleza legislativa; las controversias en material fiscal, agraria, obrera, que son actos materialmente jurisdiccionales.

El Poder Judicial además de ejercer la función jurisdiccional realiza otros actos no propiamente de esa naturaleza, por ejemplo el manejo de sus recursos a través de diversos actos administrativos, o la administración propia.

El Estado moderno, a diferencia de otras épocas, se caracteriza por ser el creador del Derecho.

La función constituyente es la actividad fundamental del Estado, encaminada a la creación, adición o reforma de las normas constitucionales. Ella tiene por objeto la formulación de normas jurídicas generales, relativas a la organización y funcionamiento de los órganos supremos del poder público, sus modos de creación, sus relaciones y el régimen de garantías que protejan al ciudadano en contra de los abusos de las autoridades.

Los fines del Estado señalan los propósitos generales o metas por alcanzar que se incorporen a los textos constitucionales y desarrolla la legislación administrativa.

El poder del Estado, unitario y coactivo, desenvuelve su actividad por medio de las funciones del mismo.

Las funciones del Estado comprenden a la función legislativa que tiene como acto básico la ley, a la función administrativa el acto administrativo y la función jurisdiccional a la sentencia.

El concepto del Estado no es completo si no lo referimos al aspecto jurídico. El Estado se auto limita sometándose al orden jurídico que lo estructura y da forma a su actividad. El Estado es sujeto de derechos y deberes, es persona jurídica, y en ese sentido es también una corporación ordenada jurídicamente. El sustrato de esa corporación lo forman hombres que constituyen una unidad de asociación, unidad que persigue los mismos fines y que perdura como unidad a influjo o por efecto del poder que se forma dentro de la misma. Esta personalidad jurídica del Estado no es una ficción; es un hecho que consiste en que el ordenamiento jurídico le atribuye derechos y deberes, derechos y deberes que

crean en el hombre la personalidad jurídica y en los entes colectivos la personalidad moral.

## ELEMENTOS DEL ESTADO

Como Pueblo entendemos al compuesto social de los procesos de asociación en el emplazamiento cultural y superficial, o el factor básico de la sociedad, o una constante universal en el mundo que se caracteriza por las variables históricas. El principal valor del pueblo está en su universalidad. No habrá Estado si no existe el pueblo y viceversa.

Al Poder lo entendemos como la capacidad o autoridad de dominio, freno y control a los seres humanos, con objeto de limitar su libertad y reglamentar su actividad. Este poder puede ser por uso de la fuerza, la coerción, voluntaria, o por diversas causas, pero en toda relación social, el poder presupone la existencia de una subordinación de orden jerárquico de competencias o cooperación reglamentadas. Toda sociedad, no puede existir sin un poder, absolutamente necesario para alcanzar todos sus fines propuestos.

El Territorio es el último elemento constitutivo del Estado. Francisco Pérez Porrúa lo considera como el elemento físico de primer orden para que surja y se conserve el Estado, pero agrega "La formación estatal misma supone un territorio. Sin la existencia de éste no podrá haber Estado".<sup>6</sup>

Por otro lado, Ignacio Burgoa afirma "Como elemento del Estado, el territorio es el espacio dentro del cual se ejerce el poder estatal o 'imperium'. Como esfera de competencia el Estado delimita espacialmente la independencia

---

<sup>6</sup> *Ibíd.* p. 54.

de éste frente a otros Estados, es el suelo dentro del que los gobernantes ejercen sus funciones”<sup>7</sup>

## TERRITORIO

Existen agrupaciones humanas en las que el territorio no es de importancia primordial; por ejemplo: la Iglesia, las organizaciones internacionales, etcétera. Pero tratándose del Estado, el territorio es un elemento de primer orden, colocado al lado del elemento humano en cuanto a que su presencia es imprescindible para que surja y se conserve el Estado.

Los hombres llamados a componer el Estado, deben estar permanentemente establecidos en su suelo, suelo que se llama patria; que deriva de dos vocablos latinos: terra patrum (tierra de los padres).

La formación estatal misma supone un territorio. Sin la existencia del territorio no podría haber Estado.

Desde este momento hacemos la aclaración de que no por afirmar lo anterior queremos decir que el territorio forma parte de la esencia del Estado. Simplemente afirmamos que es un elemento necesario para su vida. Este hecho se expresa por Jellinek diciendo que el Estado es una corporación territorial.

Hay autores que niegan lo anterior, que el territorio sea un elemento indispensable para el Estado. Tratan de desmaterializar totalmente al Estado con la mira de asegurar en cualquier hipótesis la preponderancia del elemento humano sobre el territorio.

---

<sup>7</sup> Ignacio Burgoa Orihuela. *Diccionario de Derecho constitucional, garantías y amparo*. México 2001. Ed. Porrúa. 5ª Edición. p. 63.

Pero es absurdo desmaterializar instituciones que de hecho postulan un elemento material.

El hombre, compuesto también de materia (y espíritu), depende en su personalidad física del espacio, del suelo.

Por otra parte, no puede hacerse parangón del Estado con la Iglesia, en este aspecto territorial, porque la misión y fines de la Iglesia, puramente espirituales, son diferentes de la misión y fines del Estado, en los que se involucran fundamentalmente intereses materiales. La tierra, interés material, tiene en la comunidad política una categoría y una función primordiales.

La extensión del territorio del Estado no tiene trascendencia decisiva, en lo que se refiere a los principios de la doctrina política. Lo importante es que exista ese territorio; la mayor o menor extensión territorial y la abundancia o escasez de bienes materiales en el Estado, determinarán su mayor o menor extensión, e incluso tendrá repercusión en lo que se refiere, según veremos oportunamente, a las formas de Estado; en su mayor o menor riqueza y poderío, pero no son esenciales a la existencia del Estado en determinada cantidad. Siempre han existido Estados ricos y pobres, grandes y pequeños, pero Estados al fin y al cabo.

El Estado es una agrupación política, no una expresión geográfica o económica.

El territorio comprende además de la superficie terrestre, el subsuelo, la atmósfera y el mar territorial, comprendiendo en el mismo la plataforma continental.

El territorio tiene dos funciones: una negativa y otra positiva.

Tiene una función negativa en cuanto circunscribe, en virtud de las fronteras, los límites de la actividad estatal y pone un dique a la actividad de los Estados extranjeros dentro del territorio nacional. Estos límites se encuentran establecidos por el Derecho Internacional.

El Estado fija sus límites por una autonomía sujeta naturalmente a las contingencias históricas y a la convivencia con los otros Estados.

Pero la función del territorio no se circunscribe a estos límites. A esta función negativa se añade una función positiva, que consiste en constituir el asiento físico de su población, la fuente fundamental de los recursos naturales que la misma necesita y el espacio geográfico donde tiene vigor el orden jurídico que emana de la soberanía del Estado.

El Estado, para realizar su misión y sus fines, tiene necesidad de un territorio, es decir, de una porción determinada del suelo que le proporcione los medios necesarios para satisfacer las necesidades materiales de su población. Esta obligación que tiene el Estado de proporcionar los medios necesarios a su población es una de sus obligaciones específicas.

El Estado, dentro de su territorio, está capacitado para vigilar a los habitantes que se encuentren dentro del mismo. El dominio de un espacio determinado le permite controlar a la población, le permite considerar a esa población como población del mismo Estado.

Por otra parte, en el aspecto internacional, goza de la exclusividad con que posee su territorio y en caso de invasión puede defenderlo de acuerdo con sus posibilidades militares.

El Estado que pierde su territorio desaparece, pues ya no tiene espacio donde hacer valer su poder, donde desarrollar su misión. Del territorio depende también su independencia frente al extranjero. Por tanto, concluimos que el Estado tiene un derecho sobre su territorio.

## **POBLACIÓN**

Los hombres que pertenecen a un Estado componen la población de éste. La población desempeña, desde el punto de vista jurídico, un papel doble. Puede, en efecto, ser considerada como objeto o como sujeto de la actividad estatal. La doctrina que ahora exponemos tiene su antecedente en la distinción, esbozada por Rousseau, entre súbdito y ciudadanos. En cuanto súbditos, los hombres que integran la población hállese sometidos a la autoridad política y, por tanto, forman el objeto del ejercicio del poder; en cuanto ciudadanos, participan en la formación de la voluntad general y son, por ende, sujetos de la actividad del Estado. Es, pues, completamente falsa la tesis que concibe a éste dividido en dos personas distintas, no ligadas por vínculo jurídico alguno: el soberano, por una parte, y el pueblo, por la otra.

En cuanto objeto del imperium, la población revelase como un conjunto de elementos subordinados a la actividad del Estado; en cuantos sujetos, los individuos que la forman aparecen como miembros de la comunidad política, en un plano de coordinación.

La calidad de miembros de la comunidad jurídicamente organizada supone necesariamente, en quienes la poseen, el carácter de personas y, por ende, la existencia, en favor de los mismos, de una esfera de derechos subjetivos públicos.

El conjunto de derechos que el individuo puede hacer valer frente al Estado constituye lo que en la terminología jurídica recibe la denominación de status personal. Las facultades que lo integran son de tres clases, a saber:

1. Derechos de libertad.
2. Derechos que se traducen en la facultad de pedir la intervención del Estado en favor de intereses individuales.
3. Derechos políticos.

## **PODER**

Toda sociedad organizada ha menester de una voluntad que la dirija. Esta voluntad constituye el poder del grupo.

Tal poder es unas veces de tipo coactivo; otras, carece de este carácter. El poder simple, o no coactivo, tiene capacidad para dictar determinadas prescripciones a los miembros del grupo, pero no está en condiciones de asegurar el cumplimiento de aquéllas por sí mismo, es decir, con medios propios. Cuando una organización carece de poder coactivo, los individuos que la forman tienen libertad para abandonarla en cualquier momento. Ello aparece con toda claridad incluso en las organizaciones no estatales más poderosas del mundo, como la Iglesia Católica. Esta última no puede, por sí misma, constreñir a sus fieles o a sus sacerdotes a que permanezcan en su seno, a no ser que el Estado le preste su apoyo.

Si una organización ejerce un poder simple, los medios de que dispone para sancionar sus mandatos no son de tipo coactivo, sino meramente disciplinarios. El poder de dominación es, en cambio, irresistible. Los mandatos que expide tienen una pretensión de validez absoluta, y pueden ser impuestos en forma violenta, contra la voluntad del obligado.

Cuando una agrupación no estatal ejerce un poder de dominación, éste tiene su fuente en la voluntad del Estado. Ello equivale a sostener que no se trata de un poder propio, sino derivado. Dicho principio, universalmente admitido en

nuestros días, no posee, sin embargo, valor absoluto. En las épocas en que el poder político no se había consolidado, habría sido imposible postularlo. Durante la Edad Media, por ejemplo, hubo agrupaciones no estatales que gozaban, en mayor o menor medida, de un poder de dominación independiente. Éste fue el caso de la Iglesia Católica, que a menudo hizo valer su autoridad aun en contra del Estado. Lo mismo ocurrió con numerosos señores feudales, cuyo poder no era siempre el producto de una delegación de origen estatal.

## **GOBIERNO**

El Gobierno es esencialmente “la acción por la cual la autoridad impone una línea de conducta, un precepto, a individuos humanos”<sup>8</sup>. Los gobernados son los habitantes del Estado, nacionales y extranjeros, que se encuentran en el territorio estatal.

La actividad de la autoridad en su aspecto de Gobierno es dar órdenes. Puede también proceder por vía de sugerencias, pero solo supletoriamente. Su misión principal es ordenar. Naturalmente que esas órdenes no deben ser arbitrarias, sino que han de dirigirse hacia la consecución del bien público.

El campo propio de esas órdenes se extiende a todas las materias que hemos visto integran el bien público, materias que de cerca o de lejos, en el orden de los fines o de los medios, se refieren al bien público temporal.

Se trata de relacionar los individuos entre sí y a éstos con los órganos del Estado, o bien, de relaciones entre los distintos sectores del gobierno.

El ordenar cubre normalmente todo el campo delimitado por los fines de la agrupación política.

---

<sup>8</sup> Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino. *Diccionario de política*. México 2007. Ed. Siglo XXI. 15ª Edición. p. 710.

Esas órdenes de la autoridad pueden revestir, diferentes características. A veces son generales, dictadas a priori, para todos o para determinado grupo, en forma abstracta. Estamos en presencia entonces de leyes, reglamentos, jurisprudencia y, en forma supletoria, de las costumbres y la doctrina. Pero los mandatos también pueden ser particulares; el Gobierno puede tomar una decisión en vista de un caso concreto. Entonces estamos frente a las sentencias, las concesiones administrativas y en general los actos administrativos en sentido estricto.

Las leyes, entre otras particularidades, revisten el carácter de ser imperativas o supletorias.

Por tanto, observamos que este primer aspecto o primera tarea de la autoridad se confunde con la misión del Derecho positivo en sentido amplio y que comprende reglas generales y funciones concretas o administrativas. La autoridad está en aptitud de crear el Derecho positivo.

Vemos que el Derecho en esta forma nace del aspecto de la actividad de la autoridad que hemos considerado como Gobierno.

Esta función de elaboración del Derecho en su aspecto formal por medio de las órdenes que dicta el Estado, se ve condicionada por la orientación hacia la consecución del bien público.

El Estado se ve precisado a fijarse en la necesidad de buscar el fundamento de sus decisiones en las normas que rigen la conducta humana, especialmente desde el punto de vista moral. La autoridad no podrá hacer que reinen el orden y la paz, si no comienza por concebir las relaciones de los hombres entre sí sobre las bases de justicia y de caridad definidas por la moral

social. Esto es, la fuente material del Derecho positivo debe ser siempre el Derecho natural entendiendo a éste como el recto ordenamiento de la conducta de los hombres, que deriva de su peculiar naturaleza individual y social. La autoridad, por razones técnicas o políticas, podrá o no, reproducir todas las normas del Derecho natural en normas de Derecho positivo; pero éste, no deberá nunca contradecir al Derecho natural, y si esto ocurre, los particulares podrán justificadamente abstenerse de acatar la norma positiva.

El Supremo Poder de la Federación se divide en Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

## **1.2 DIVISION DE PODERES Y ADMINISTRACION PÚBLICA.**

La idea del gobierno responsable se originó en Inglaterra cuando ésta estaba transitando de la monarquía absoluta a la monarquía limitada, aunque tiene orígenes anteriores, cuyo momento decisivo se puede cifrar en la Revolución Gloriosa de 1688 y su justificación en el *Segundo Ensayo sobre el Gobierno Civil* de John Locke.

Significada que el gobierno debía rendir cuentas y responsabilizarse de sus actos ante el Parlamento y ante su cámara electiva, la de los Comunes. Este concepto se perfeccionó cuando Estados Unidos de América adoptó la teoría de la división de poderes de Montesquieu, en el que éste atribuía la libertad de que gozaba Inglaterra a la separación de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, y a la existencia de frenos y contrapesos entre esos poderes, lo que se estableció como dogma del constitucionalismo liberal.

En su diseño constitucional, dichos poderes se controlarían y vigilarían unos a otros en un sistema de pesos y contrapesos que se reforzó aún más con el federalismo.

Desde sus primeras constituciones, América Latina adoptó este tipo de concepciones. Sin embargo, ha sido frecuente en la región que la división de poderes se haga irrelevante por el predominio de los ejecutivos y que sus gobernantes y legisladores ejerzan sus funciones de manera irresponsable. La corrupción lisa y llana es una consecuencia, como también el dispendio, el uso ineficiente de recursos públicos, fijación de sueldos exagerados, incumplimiento de programas de gobierno y la más grave, una creciente tendencia del ejecutivo que gobierna arbitrariamente ignorando al legislativo y sobreponiéndose o subordinando al judicial<sup>9</sup>

El máximo ordenamiento jurídico de nuestro país, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que la soberanía nacional reside esencial y originariamente en el pueblo, del cual dimana todo poder público y se instituye para beneficio de éste, quien además tiene el derecho inalienable de alterar o modificar en todo tiempo la forma de su gobierno.

El pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión, en los casos de la competencia de éstos, y por los de los Estados, en lo que toca a sus regímenes interiores, en los términos respectivamente establecidos por la Constitución Federal y las particulares de los Estados.

La Doctrina tradicionalmente ha considerado que el contenido de las funciones de cada uno de los poderes se encuentra delimitado con plenitud, se argumentaba que dicho contenido respecto de la función del Poder Legislativo consiste en la creación de leyes, en tanto que el de la Función del Poder Judicial se centra en la resolución de controversias y el contenido del Poder Ejecutivo es la ejecución de la Ley a casos concretos.

---

<sup>9</sup> SOSA, José, compilador. *Transparencia y redición de cuentas.* México 2011. Ed. Siglo XXI. 15ª Edición. p. 115-117.

Coincidimos con el maestro Gabino Fraga cuando postula que no es adecuado afirmar que es la ejecución de la Ley el contenido de la Función del Poder Ejecutivo.

El concepto de “ejecución de la ley” se refiere a la realización así como de la observancia en la existencia material, de lo que prescribe el orden normativo vigente en un Estado, por parte de los órganos y organismos que componen su gobierno, así como de su población.

Por ello cuando alguno de los tres órganos de gobierno, cualquiera que este sea, realiza la actividad que se les encomendó, también terminan, en la práctica por aplicar y últimamente ejecutar una ley abstracta.

Verbigracia del Poder Legislativo cuando al realizar su función e iniciar la creación de un precepto normativo, tiene necesariamente que ejecutar primero la Ley abstracta que contiene el procedimiento legislativo que prescribe la Carta Magna.

Por otra parte, cuando el Poder Judicial dirime conflictos y sustrae de la Legislación existente la normatividad que devuelve el orden a la paz contrariada por una controversia, también ejecuta el contenido de la Ley.

Así es que afirmar que el contenido de la actividad que el Poder Ejecutivo realiza sea la Ejecución de la Ley, puede resultar como el maestro Fraga previene, o bien demasiado amplio, o ya igualmente muy limitado y al referirnos a la Función del Poder Ejecutivo, debemos tener en mente que el mismo se refiere a la realización de la función de administración pública y no de la función ejecutiva.

Probablemente el lector podrá pensar que resulta igualmente ambiguo conferir el nombre de función administrativa a la que realiza el Ejecutivo, y aún

más problemático, pues como queda asentado a inicios del presente capítulo todas las entidades públicas, tienen la necesidad de administrarse para poder lograr en la realidad social, el desarrollo de su función.

Por ello no dejaremos de subrayar el carácter que distingue a la función administrativa realizada por TODOS los poderes y los actos que emiten en el ejercicio de sus atribuciones, que los debe distinguir por la inmediatez de la aplicación de la administración, así como de la permanencia y continuidad de la misma, para proveer el bien general.

Lo dicho en el párrafo anterior distingue a los actos que emanan del Ejecutivo, de otros que devienen o son emitidos por otras personas, órganos u organismos públicos o privados.

La Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las **actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general**; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprofeso.

La Administración Pública es la principal actividad que corresponde desarrollar al Poder Ejecutivo para la prestación de los servicios públicos. No obstante, los otros poderes no están excluidos de sumergirse en ella so pretexto del presupuesto y demás reglas que actualmente rigen de manera general a todos los ámbitos del gobierno, tanto horizontales como verticales.

El Poder Ejecutivo, queda depositado como hemos mencionado, generalmente en una persona. Dada la dificultad que resulta de coordinar a los órganos colegiados, generalmente en los Estados contemporáneos se ha decidido por disponer como titular del Poder Ejecutivo a una persona física; de tal manera que el titular de la administración es un ente unilateral.

En nuestro país, en el ámbito federal existe, de conformidad a lo que previene el artículo 80 de la Constitución, un Supremo Poder Ejecutivo de la Unión, mismo que se deposita en un sólo individuo al que se le denomina como Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

El presidente de la república para auxiliarse en el desarrollo de la actividad administrativa del Estado, cuenta con una serie de entidades administrativas que le prestan auxilio y que, por razón de jerarquía, dependen de él, bien sea de manera directa o indirecta.

El artículo 90 de la Carta Magna dispone que la Administración Pública Federal será Centralizada y Paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso. En esa Ley Orgánica se distribuyen los negocios del orden administrativo de la Federación que están a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos administrativos y define las bases generales de la creación de las entidades Paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación. Así pues, en el sistema jurídico positivo mexicano, es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la obra legislativa que consagra las bases para la organización de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal.

Sin embargo, la doctrina reconoce que las dependencias que auxilian al Poder Ejecutivo para el desempeño de la actividad administrativa y la prestación del servicio público se organizan de cuatro formas diversas: la centralización, la desconcentración, la descentralización; las empresas de participación estatal y

hasta hace poco aún, se contaban los departamentos administrativos, que para los fines de este trabajo, obviaremos.

### **1.3 PODER JUDICIAL (FUNCION)**

#### **CONCEPTO**

Podemos definir que la función jurisdiccional es aquella “*función pública realizada por órganos competentes del Estado, con las formas requeridas por la ley en virtud de la cual, por acto de juicio se determina el derecho de las partes, con el objeto de dirimir sus conflictos y controversias de la relevancia jurídica, mediante decisiones con autoridad de cosa juzgada, eventualmente factibles de ejecución*”.<sup>10</sup>

En nuestro sistema jurídico esta función se encuentra asignada propiamente al Poder Judicial.

#### **TIPOS**

En su análisis denominado *Teoría del Poder Judicial*, José Antonio Caballero Juárez y Hugo A. Concha Cantú, refieren que la función judicial se da como un tipo ideal, frente a la evidencia empírica y sus funciones pueden tener efectos inmediatos o mediatos.

#### **DESDE EL PUNTO DE VISTA IDEAL**

---

<sup>10</sup> COUTURE, Eduardo J., *Fundamentos del derecho procesal civil*, 3a. ed., Buenos Aires, 1993, p. 40

El segundo de los autores citados, en su artículo *Una aproximación a la administración de justicia en México*, refiere que Martín Shapiro, desde 1981, elaboró una radiografía de la función del juzgador en la sociedad cuestionando el papel tradicional que se le ha dado como “solucionador”<sup>11</sup> de conflictos en la sociedad. Desde su concepto, la teoría democrática liberal concibe al derecho y a su materialización orgánica, la constitución, a las instituciones jurisdiccionales, en el centro de la estructura estatal.

El Poder Judicial decide cuáles son los límites de acción de los otros actores políticos; además, es el encargado de proteger las libertades básicas de los individuos, materializando la idea de la libertad dentro de la organización social; esta protección se dirige específicamente a las libertades políticas, para asegurar que los principios sobre los que se sostiene un régimen democrático estén garantizados por la propia institución jurisdiccional.

Entre más independiente sea un Poder Judicial, más obstáculos le presentará para imponer sus decisiones, pero, al mismo tiempo y de acuerdo con las aspiraciones constitucionales y democráticas, más legítimas serían sus acciones. Desde este aspecto, ese sería el ideal en la función del Poder Judicial.

## **DESDE EL PUNTO DE VISTA PRÁCTICO**

Para los grupos sociales, las instituciones jurisdiccionales se utilizan como modelo de resolución de controversias. Así como el estado tiene interés en resolver los conflictos dentro de los esquemas de poder; es decir entre las propias instituciones de éste y aquellos que se dan entre el poder y los ciudadanos; las partes contendientes buscan resolver sus conflictos de naturaleza particular.

---

<sup>11</sup> CONCHA CANTÚ, Hugo Alejandro, “Una aproximación a la administración de justicia en México”, en VÁLADES, Diego y GUTIÉRREZ RIVAS, Rodrigo (coordinadores), *Justicia memoria del IV congreso nacional de derecho constitucional*, México, UNAM, 2001, p. 67

Requieren de instituciones confiables que los provean de certeza, no sólo respecto a la permanencia y continuidad de su derecho, sino también en los criterios que se emitan para resolverlos. Estos intereses particulares originan la creación de la doctrina legal, que implica la creación, a su vez, de un conjunto unificado de criterios similares en la resolución de conflictos diversos.

Para cumplir esa función, el Estado debe proveer de los recursos suficientes para llevarla a cabo, recursos que se traducen en la generación de la infraestructura necesaria para atender los reclamos sociales. El objetivo desde el punto de vista práctico es, en este sentido, contar con tribunales a los que todo el mundo pueda acceder a efecto de lograr un mismo tipo de justicia.

Desde el punto de vista práctico, la función judicial tiene diversos ámbitos. En el ámbito federal el Poder Judicial Federal enfrenta un redimensionamiento frente a los esquemas de los otros dos poderes federales y se consolida como rector de los criterios que deben imperar en la aplicación de las leyes, inclusive de aquellas que norman el actuar de los órganos autónomos, bajo cuya lupa, curiosamente también se encuentra el propio Poder Judicial.

En el ámbito local, la justicia local sufre el peso de la imposición federal, en el mejor de los casos, pues por regla general su función se encuentra supeditada a los esquemas fijados por los congresos y ejecutivos estatales.

La existencia de esta subordinación jurisdiccional de los tribunales locales, produce distintos efectos en el ordenamiento jurídico y en la organización estatal en su conjunto.

Las entidades federativas se ven desprovistas de instituciones que resuelvan las controversias sobre la aplicación del derecho de manera final; lo que les resta ejercicio autónomo de su poder judicial y genera su debilidad

institucional, ya que el ámbito local se ve subordinado totalmente a la jurisdicción federal.

El amparo judicial, además, ha desprovisto a los poderes judiciales locales de un importante poder político. En esta dimensión jurídica, la justicia federal se ha erigido como una estructura superior jerárquica sobre las entidades federativas, bajo el argumento de que en los estados operan criterios personales y prácticas corruptas, que inhibe que se desenvuelva un auténtico sistema de justicia.

Es así que, desde el punto de vista práctico, se comparte la opinión del citado autor en el sentido de que, en un sistema democrático y federal como el nuestro, para que se conforme un sistema de distribución de competencias, como primera garantía de todo sistema, es que cada uno de esos niveles cuente con autonomía para resolver los conflictos relativos a la aplicación de sus leyes.

Cuando esto no se da, se dificulta controlar el ejercicio del poder local, y acercar al gobierno a la ciudadanía, la que tiene que acudir en última instancia al poder judicial federal para la resolución final de sus asuntos, no sin antes pasar por el vía crucis que representan los procesos y procedimientos de los órganos judiciales locales.

### **DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SUS EFECTOS (MEDIATOS E INMEDIATOS)**

Para abordar este tema, es necesario considerar aquellos aspectos que han mejorado y aquellos que faltan por mejorar. Si se realiza un análisis histórico, concluiremos que los esquemas establecidos para el ejercicio de la función judicial, son muy distintos a los que existían hace apenas diez o quince años. Por ejemplo, en el ámbito federal, así como en algunos locales como el Distrito Federal, al que, dicho sea de paso, le aplican por disposición expresa las reglas

constitucionales establecidas para el primero; la administración recae en la creación de un diverso órgano al interior con autonomía de gestión y vigilancia denominado Consejo de la Judicatura.

Con la reforma del Estado se han generado esquemas estructurales distintos en la organización de las áreas judiciales, así como la división de la jurisdicción por materias cuya competencia anteriormente no figuraba para el poder judicial, tales como la materia electoral, la justicia oral, la justicia para adolescentes, etcétera.

Para evidenciar los efectos inmediatos y mediatos de la función judicial, muchos son los cambios y ajustes que las instituciones jurisdiccionales han realizado y realizarán. Asumida la necesidad de un número determinado de áreas, donde el Poder Judicial debe intervenir por razón de competencia y materia, éste debe tener una capacidad de respuesta inmediata, por lo que a mediano plazo debe continuar generando esquemas legales procesales que le permitan cumplir con su función y tener capacidad de respuesta eficiente, independiente y accesible; contando de manera inmediata, para ello con recursos materiales y humanos suficientes con infraestructura y equipo, pero sobre todo con juzgadores de sólida formación y capacidad en su desempeño.

Francesco Carnelutti señaló, que *“el juez es la figura principal del derecho, ya que puede concebirse una sociedad sin leyes, pero no sin jueces”*.<sup>12</sup> Es a partir de la revolución francesa, que se le considera al juez como un órgano mecánico de aplicación de las disposiciones legislativas, y por ello su papel en el proceso era sólo de espectador, es decir, sólo intervenía en el proceso para vigilar que se respetaran los principios elementales, por lo que el desarrollo de este proceso y su objeto correspondía a las partes. Después de esto, y al reconocer la autonomía de la acción, se sentaron las bases para considerar a los jueces, ya no sólo como

---

12 CARNELUTTI, Francesco, *“Diritto consuetudinario e diritti legale”*, en Revista di diritto processuale, Padua, 1963.

“*gendarme de los procesos*”, sino como creador e integrador del ordenamiento jurídico, por lo que se considera que el juzgador asume el papel de dirigente del propio proceso.

El papel de los jueces como directores del proceso, observa tres direcciones: en un primer aspecto, tiene facultades para orientar a las partes sobre sus actividades en el proceso, en especial la parte débil, pues si bien el juzgador debe tener una postura imparcial, no puede hacer caso omiso de la desigualdad entre las partes. En segundo término, el juez tiene el poder para ordenar la presentación y el desahogo de todos los medios de prueba que considere indispensables para investigar la veracidad de las pretensiones de las partes. Por último, se encuentra un aspecto esencial de la participación activa del juez, la invocación por parte del juzgador de las disposiciones jurídicas aplicables aun cuando las partes no las señalen por error o por ignorancia, es decir, la suplencia de la queja.

Sin embargo, frente a las tareas del Estado, el poder judicial no tiene mayor injerencia en la creación o propuesta de leyes, salvo aquella que derive de la emisión de jurisprudencia, convirtiéndose en la fuente de control más importante en el esquema de contrapesos.

### **FUNCIÓN JUDICIAL COMO CONTROL Y POLÍTICA JUDICIALIZADA**

Como punto de partida debemos distinguir, que la función judicial a su vez tiene controles que vigilan su función. En otro ámbito, frente al estado, la función judicial es un control de la función de los otros poderes.

En el primer aspecto, a partir de la década de los noventa, se inició el establecimiento de controles, la tendencia seguida por los poderes judiciales fue el

establecer mecanismos de control de tipo administrativo, disciplinario y de productividad.

Estos controles buscan cumplir con dos objetivos: mayor eficiencia en las tareas jurisdiccionales y mayor transparencia en estas mismas actividades.

El establecimiento de estos controles implica una reestructuración al interior de las instituciones, y en la relación entre el Estado y la sociedad, al buscar convertir a los poderes judiciales en instituciones responsables frente a la sociedad que busca un desempeño eficiente y transparente.

Los controles de tipo administrativo buscan hacer público el manejo exacto de los recursos económicos, que siendo también públicos, deben estar sujetos a un estricto manejo y revisión. Lo anterior hace referencia a llevar mecanismos contables exactos que son eventualmente dados a conocer.

También cuenta con mecanismos disciplinarios, que vigilan y sancionan el quehacer de sus servidores públicos. A su vez, cuenta con órganos que evalúan su desempeño, desde el punto de vista administrativo y en el ámbito de la gestión administrativa del ámbito judicial.

Pero el punto que aquí interesa, para establecer la relación de la función judicial en el ámbito democrático, debemos enfocarnos, a la función judicial como control de la función que realizan los otros dos poderes: legislativo y ejecutivo, y en general en las relaciones que se dan entre particulares y los poderes del estado, así como entre éstos, por la constitucionalidad de sus actos.

Aunque este proceso pudiera considerarse positivo por una idea de equilibrio de poderes, en un esquema vertical y horizontal ello representa algunos peligros. Los juzgadores, por su formación académica, son técnicos que son

designados mediante procesos que califican sus aptitudes. En el ámbito ejecutivo y legislativo la elección y designación no siempre obedece a ese criterio, en la mayoría de los casos. Esto genera una percepción en el sentido de que el poder judicial es un órgano técnico, y por ende, sus decisiones lo son también, gozando de una idea de imparcialidad como característica necesaria en la impartición de justicia. Los modelos y esquemas de independencia judicial y autonomía, frente a la revisión del actuar de los otros poderes, combinan elementos de supervisión y control, que no necesariamente se traducen en una democracia judicial, sino que a veces por factores relacionados con la política hacen que la decisión se judicialicen; o, en otros casos extremos, se politice la impartición de justicia; pero, sin lograr en ninguno u otro una democracia judicial que se traduzca en un adecuado y eficiente control frente a la sociedad del actuar de los otros dos poderes.

El poder judicial cuenta con la posibilidad de crear normas jurídicas mediante sus resoluciones e interpretaciones de los actos legislativos, convirtiéndose en la fuente de control más importante, además del uso directo de la fuerza, es decir, el Estado puede modificar la dirección de un acto legislativo cuando surge un conflicto que cuestiona su aplicación.

Aunque en estos supuestos el actuar del poder judicial sea muy antiguo, interviniendo excesivamente en la decisión final de la legalidad o constitucionalidad de los actos del ejecutivo y/o del legislativo, ya sea frente a los ciudadanos o entre poderes, los sistemas políticos y las propias democracias constitucionales limitan a la actividad jurisdiccional pasivamente, perdiéndose de vista el importante papel de las instituciones jurisdiccionales en las democracias modernas, como instrumentos para legitimarlas a través del derecho.

Las instituciones jurisdiccionales, tomando la idea de Concha Cantú, se convierten en sólidos referentes de los estados para enfrentar los retos y

problemáticas que aquejan a la humanidad, que con el devenir de los tiempos cambian constantemente, tales como fenómenos asociados a la globalización, comercio internacional, medio ambiente, narcotráfico, etcétera.

Así, la función judicial en su relación con el estado se debe analizar desde múltiples perspectivas, enfatizando su fortalecimiento como garantía de los procesos democráticos a través de la ética que la distingue, su imparcialidad y el noble fin social que se le ha encomendado de salvaguardar los intereses de los individuos.

## **1.4 ASPECTOS Y PROBLEMAS EXTERNOS A LA FUNCIÓN JUDICIAL**

### **1.4.1 ÉTICA JUDICIAL**

Tradicionalmente, la Ética sólo tendía a la formación individual de una personalidad bondadosa que sigue estando al alcance de los seres humanos, como lo estuvo para Sócrates, para Aristóteles, para Confucio, para Sidartha Gautama llamado El Buda, para Schweitzer el filántropo francés, para Simona Weil, para Mahatma Gandhi y otros que han seguido la senda solitaria de la virtud. Actualmente, dentro de los aspectos que tienden a la superación personal del individuo se despliega ahora una clase de Ética aplicada que opera sobre grupos de personas identificadas por su dedicación a la misma actividad o por actividades estrechamente relacionadas entre sí.

En el fondo de la enorme artesa en que se amasan los materiales de la democracia, a manera de levadura, hay una porción de principios éticos que la hacen crecer, las moléculas de esta levadura se expanden por todo el sistema y

su presencia tiende a influir a las instituciones y organizaciones de la sociedad. Así llegan los calores éticos a los grupos profesionales que las integran.<sup>13</sup>

Ética deriva del griego *éthos*, que significa costumbre, según Aristóteles, la ética procede de la costumbre, por lo que hasta su nombre se forma mediante una modificación de la palabra costumbre (*ethiké* deriva de *éthos*: costumbre). La ética no se ocupa de juicios, sino de la materia misma de valor respecto de lo bueno y lo malo, de lo que éstos juzgan.

De acuerdo con el Profesor Alfonso Aguilar Álvarez, la ética es un acto realizado a partir de lo que es bueno y lo que es malo, y así el hombre ético puede escoger siempre los actos buenos para realizarse como ser humano.

El acto ético está integrado por cuatro elementos:

- a) El acto debe ser consciente, reflexionado y meditado;
- b) El acto debe ser responsable, entendiendo por tal el que da respuesta a un deber, a una obligación, a un rol propio de una actividad concreta, y que después pueda dar cuenta ante sí mismo y ante los demás;
- c) El acto debe ser libre, esto es, debe estar liberado de pasiones, prejuicios, de complejos, de rencores, de resentimientos y de odios; y
- d) El acto debe ser valioso, esto es, que en el mismo está implícito y explícito un valor específico.

La ética está basada en tres presupuestos:

- Haz el bien y evita el mal;
- No hagas a los demás lo que no te gustaría que te hicieran, o en otras palabras, haz a los demás lo que te gustaría que a ti te hicieran;

---

<sup>13</sup> *Memorias del Congreso de Ética en la Función Judicial*. México 2012. Ed. IEJ. Primera Edición p. 17-21.

- Amarás a Dios sobre todas las cosas y a tu prójimo como a ti mismo.

La labor del administrador e impartidor de justicia se canaliza en dos vertientes:

En la primera se allega de todos los elementos que podrían sustentar las resoluciones que va a emitir.

En la segunda realiza una actividad cognoscitiva, tendiente a analizar, interpretar, sopesar, tanto los hechos como el derecho; pero su labor va más allá de eso, pues incluye contextualizar esos hechos y ese Derecho en los factores reales que les dieron origen a cada uno de ellos, o en aquellas realidades en que se generaron. Es decir, los hechos y el derecho no son suficientes para sustentar las resoluciones de que hablamos, es necesario sopesar las consecuencias de cualquiera de sus posibles resoluciones, puesto que el administrador e impartidor de justicia no está solo, ni su sentencia y resolución depende únicamente de la interpretación de la norma jurídica y de la valoración de las pruebas aportadas por la causa legal. Normas y pruebas son sólo una parte del complejo entramado a que se enfrenta el órgano judicial y su cuerpo de apoyo.

Muchas de las resoluciones emitidas por el órgano judicial y su cuerpo de apoyo están dadas por circunstancias políticas, económicas y sociales, o de otra índole, y no meramente jurídicas. Por lo anterior, los órganos judiciales y sus cuerpos de apoyo, deben sustentar sus tareas en determinados valores, reconocidos como universales e intemporales, aceptados en lo general en un tiempo y espacio determinado.

Sergio E. Casanueva plantea la existencia de varias éticas que convergen en las resoluciones judiciales: una *ética colectiva*, referida a la realidad en que

tuvieron lugar los hechos; una *ética del Estado*, vinculada a la realidad en que se emitió el Derecho, y una *ética de carácter individual*, relacionada con la realidad personal de a la que se enfrenta el órgano administrador e impartidor de justicia. La delimitación de principios y valores en un Código de Ética se convierte en una referencia para el órgano judicial, cuya finalidad es estabilizar la realidad a que se enfrenta en sus tareas cotidianas.<sup>14</sup>

Una resolución judicial emitida por un criterio democrático o de mayoría, no necesariamente cumpliría un criterio de justicia. Una resolución emitida así no debería ser confirmada por el sólo hecho de inclinarse por la mayoría. La Ética desde el punto de vista interno del juzgador, o en general, del abogado, va encausada en la excelencia. Ésta se divide en dos ámbitos, el técnico y el personal. En el primero se impone la exigencia de que el juzgador domine el tema; mientras que el segundo implica la excelencia personal.

Un filósofo del Derecho hizo una pregunta acertada: el mal abogado o la mala persona, ¿puede ser un buen juez? Sería incongruente esperar la excelencia en el ejercicio profesional de la impartición de justicia de una persona que no sabe vivir una excelencia personal.

Actualmente se habla con frecuencia de la responsabilidad ineludible del juez, que más allá de ser orgánica o legal es una responsabilidad moral, porque se sabe que sus decisiones tendrán una consecuencia social, no solamente entre las partes en litigio, además afectarán su contexto social.<sup>15</sup>

#### 1.4.2 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

---

<sup>14</sup> Casanueva Reguart, Sergio E., *Ética judicial. Bases para la construcción de una ética judicial*, México, Porrúa, 2006.

<sup>15</sup> *Memorias del Congreso de Ética en la Función Judicial*. México 2012. Ed.IEJ. Primera Edición p. 49-52.

“La imagen es percepción, se dirige a los sentidos más que a la inteligencia”.<sup>16</sup> “La imagen ha de estar al servicio de la democracia y no la democracia al servicio de la imagen”.<sup>17</sup>

Cada órgano de la prensa, más que informar sobre el trabajo de la justicia, adopta el punto de vista de una de las partes, dispuesto a cambiar el curso del proceso, les revela procesos probatorios a sus lectores incluso antes de que la justicia tenga conocimiento de ellos, califica el trabajo de cada uno de los actores y juzga en lugar de los jueces.

Los medios no se contentan con informar lo que hace la justicia, o con criticarle si hace falta, pues ese es su papel, se jactan de las mismas cualidades de un juez de instrucciones: paciencia, minuciosidad, tenacidad. Ya no se conforman con informar, sino que quieren intervenir directamente en el curso de los acontecimientos, influyendo en las decisiones que los jueces toman.

Las personalidades demandadas experimentan la necesidad de explicarse ante los medios. La investigación periodística se integra en el trabajo judicial: juez y periodista trabajan en concierto en el superior interés de la verdad.

Todo lo anterior no está mal. El que los medios estén sometidos a una lógica de mercado, no es en sí el problema, con la condición de que no pretendan hablar en nombre de la libertad de informar. En una emisión de televisión se dice todo, menos la razón por la que se dice: ¿divertir, informar, vender? Los medios se preocupan más por la intriga, que por buscar la verdad. Esto aunado a una desinformación sobre el quehacer y la función judicial, genera en la sociedad

---

<sup>16</sup> GARAPON, Antoine, *Juez y democracia una reflexión muy actual*, trad. de Manuel Escríva de Romání, París, Flor del viento ediciones, 1996, p. 78

<sup>17</sup> GARAPON, Antoine, *op. Cit.*, nota 7, p. 87

juicios *a priori*, con la consecuente desconfianza social y en ocasiones descontento, cuando el resultado final no es el esperado por los medios, los cuales se desvinculan de la responsabilidad que les corresponde, arrojándola sobre el poder judicial, quien continúa con ello, cargando el estigma sobre su función, la cual se ve entorpecida por la intromisión carente de conocimientos de quienes ejercen el periodismo amarillista.

La finalidad de la justicia es reparar una perturbación de la conciencia colectiva. Esta función requiere reconocimiento, precisamente el que roban los medios, que pueden llegar a hundir los procedimientos en un proceso perpetuo, donde aquél no llega a prosperar, en tanto resulte noticia, o deja de serlo cuando se emite una decisión jurídicamente considerada buena.

Los medios descalifican así las mediaciones institucionales de dos maneras, que proceden de una misma disfunción:

- Con una desconfianza sistemática;
- Manteniendo con ella una peligrosa proximidad.

A cualquier precio, el periodista encuentra el fallo para así denunciar el escándalo, lo que desarrolla desconfianza en cuanto a las personalidades públicas y a las instituciones democráticas, y es la justicia, la que resulta tanto el objeto como el medio de esa desconfianza.

Los medios son más que un poder, pues su registro es llevar a escena la realidad. Le disputan a la justicia la capacidad de encarnar el lugar de visibilidad en la democracia. Ello no es el problema, sino la emisión de criterios carentes de sustento e irresponsables, pretendiendo investirse de facultades para emitir juicios que sólo corresponden a la función judicial con todos los elementos de que la ley la dota; de los que carecen los medios de comunicación, que deben limitarse a informar y opinar, esto último, dejando siempre en evidencia, que se trata de

juicios de valor que es válido emitir en una sociedad democrática, pero que desde el punto de vista judicial, no constituyen la verdad absoluta, la que sólo le corresponde dilucidar al poder judicial con los elementos que le aporten.

Los medios y la justicia compiten entre sí, aunque no dejan de tener puntos en común: ambos actúan a partir de hechos, sus métodos son de dramatización y moralización, y sus estructuras acogen discurso y su responsabilidad. Ambos tienen la capacidad de evitar, sin tener límites en la de actuar. Sin embargo, existe un hecho que les separa radicalmente, pues mientras la prensa mantiene la fantasmagoría de una democracia directa, la justicia lleva a escena el debate democrático.

Para los medios, la imagen se basta así misma, destituyen a toda autoridad prefiriendo mostrar las bambalinas mejor que el escenario, la violencia mejor que su resolución social y la injusticia mejor que la justicia. Todo queda sacralizado, menos ella.

### **1.4.3 PERCEPCIÓN CIUDADANA**

De lo anterior se colige que, los medios constituyen una autoridad real pero desviada, ya que es inconsistente, inconstante e inconsecuente, por oposición a una institución reconocible y situada, estable y operativa, que sólo recibe autoridad de sí misma. Los medios se auto legitiman, pues la única sanción que les preocupa es la de mercado.

Una democracia de opinión es una democracia sin simbología, sin autoridad distinguible y operativa, una democracia natural, sin espesor simbólico, sin distinciones entre gobernantes y gobernados. Los medios, en este ámbito, no sólo afectan al funcionamiento de las instituciones, sino que se vinculan con la causa de la justicia, que busca una sociedad democrática; erigiéndose como

instrumento y generando en la opinión pública indignación y cólera públicas, que aceleran la invasión en la democracia o sus procesos, de emociones, propagando una sensación de miedo y de victimización e introduciendo en la sociedad moderna, mecanismos expiatorios que se creían reservados para tiempos revueltos.

La influencia de los medios, coloca al espectador como protagonista de los hechos y lo hace partícipe de esos acontecimientos. Los ciudadanos perciben así, en ocasiones sin contar con elementos, una idea de la justicia desde el punto de vista de quien se la está transmitiendo. Negar la influencia de los medios, equivale a negar la necesaria existencia del poder judicial en un esquema de división de poderes. Por tanto, para abatir la percepción de la sociedad respecto del poder judicial se requiere que ésta conozca los esquemas de justicia, sus ámbitos, facultades, normas que los rigen, leyes que aplican, materias y procesos y procedimientos establecidos legalmente para la defensa de sus derechos.

Es necesario y urgente, para el adecuado ejercicio democrático en el que el poder judicial juega un papel equilibrante, que la sociedad perciba a éste de una manera más objetiva técnicamente hablando, es decir, que se mejore la imagen sustantivamente hablando, de la función judicial, evitando de manera irresponsable la intromisión de los medios o procurando la injerencia de éstos de manera responsable e informada, para que así la sociedad desvincule la idea de corrupción de la función judicial.

Un esquema importante que tiene como tarea fundamental implantar el poder judicial, es el esquema de acceso a la información y rendición de cuentas, en tanto que, si la sociedad conoce que hace y como lo hace, así como la manera en la que puede acceder a la información que genera; propiciara una mayor participación ciudadana de manera indirecta en los procesos judiciales, distinta a la participación directa del ciudadano en los diversos procesos de elección, pero

que coadyuva a la proliferación, en el estado democrático, de la injerencia del ciudadano en la función judicial, transparentando a su vez ésta.

#### **1.4.4 TRANSPARENCIA**

La transparencia es un concepto que se ha manejado de manera equivocada, pues no consiste en mostrar o decir todo, ya que en una democracia, la transparencia no es de los hombres, sino de los procedimientos, por lo que ésta radica en saber aquello que se ha podido establecer legítimamente.

Dentro de las ideas equivocadas, se considera que la tarea técnica de la función judicial debe ser vista por todos. Difiero de este punto, ello no resuelve la percepción que se tiene del poder judicial. Como se ha dejado establecido, ésta función demanda una inversión de recursos para mejorar sus servicios, así como de la implementación de mecanismos procesales que faciliten el acceso del ciudadano a los procedimientos implementados para salvaguardar sus derechos.

Una de las características de la justicia debe ser su expedito, por lo que dentro del esquema de acceso a la información, el acceso a los poderes judiciales garantiza su transparencia en tanto que sus trámites sean más expeditos.

¿Serviría de algo entonces contar con un canal de televisión, filmar las audiencias, los debates, etcétera?, con todo respeto yo creo que no. La razón de ello es que, como ya hemos dicho, la función judicial no es un espectáculo ni depende de los juicios emitidos de manera irresponsable. Tal vez, como argumento a favor, diríamos que el aperturar hacia la televisión otros medios como el Internet, la función judicial, permitiría que el público conociera y se familiarizara con las actividades judiciales. Pero en contra diremos que esto sólo lo convertiría en espectador y no en participe; siendo importante destacar que la participación directa o indirecta como ya hemos dicho es lo que caracteriza al Estado democrático. Además, no debemos perder de vista el riesgo que implica

generar una lógica del espectáculo judicial, ajeno a los fines de la justicia, pues resulta innegable que lo sensacional desnaturalizara o pudiera descontextualizar los fines de la función judicial que son impartir justicia. La imagen deberá estar entonces al servicio de la justicia, con fines de información y participación; más no así la justicia al servicio de la imagen, pues la publicidad debe ser una forma de garantizar procesalmente, el dar a conocer alguna actividad, pero siempre reservando los derechos privados, pues no debe perderse de vista tampoco que en un estado democrático, el fin es el bienestar del individuo y los derechos de éste como tal están por encima, en este contexto, del derecho a la publicidad.

Por tanto, el papel que juega la función judicial en un estado democrático dentro de un esquema de acceso a la información, el poder judicial debe constituirse y fortalecerse como garante del respeto y pleno ejercicio de este derecho; pero salvaguardando las proporciones respecto de la función judicial cuyas características exigen que se emitan reglas específicas al respecto, que no necesariamente lo excluyen de cumplir con garantizar ese derecho, ni menos aun excluirlo de su ejercicio.

## **1.5 GESTIÓN PÚBLICA (PODER JUDICIAL)**

Esta idea se concibe, según consideramos, partiendo de una división de funciones, es decir que los juzgadores se dediquen a la función judicial; y que el Órgano como tal, sea administrado por quienes conozcan de administración.

El primer antecedente reconocido como tal en el presente siglo, es el del Consejo de la Magistratura contenido en los artículos 83 y 84 de la Carta Fundamental francesa del 27 de octubre de 1946. El modelo español del Consejo General del Poder Judicial consagrado en el artículo 122 de la Constitución de 1978 y reglamentado en las leyes orgánicas de 1980 y 1985, fueron influenciados

por los modelos francés e italiano dando origen al Poder Judicial, que tiene gran influencia toda Latinoamérica, y en especial en México. Mario Melgar Adalid señala que los Consejos español y mexicano son instrumentos para garantizar la independencia de sus juzgadores y preservar la autonomía de los órganos y su imparcialidad.

En nuestro país, se constituyeron por primera vez consejos de judicatura, en las reformas constitucionales locales de los estados de Sinaloa y Coahuila en 1988. Sin embargo, fue hasta la reforma constitucional de 1994 que se creó el Consejo de la Judicatura Federal como órgano administrativo, con facultades referidas a la administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial Federal. Facultades que fueron restadas a la Suprema Corte de la Nación, por lo que al crearse el Consejo de la Judicatura se pretendió resolver el problema de órganos jurisdiccionales que tienen a su cargo la función de administrarse.

Alejandro Álvarez Cárdenas, define al Consejo de la Judicatura Federal como *“un órgano colegiado de administración y vigilancia del Poder Judicial de la Federación, constitucional y legalmente constituido, para definir los lineamientos de la carrera judicial y ejercer con independencia técnica y de gestión, según su competencia, la función disciplinaria entre sus miembros, con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y el Tribunal Electoral”*.<sup>18</sup>

El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal se crea a través del decreto de reforma al artículo 122 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicado el 31 de diciembre del año de 1994 en el Diario Oficial de la Federación. Actualmente, después de la reforma publicada el 22 de agosto de 1996 en el Diario Oficial de la Federación, este órgano se encuentra regulado, ya no en la fracción VII, sino en el inciso “C”, Base Cuarta, de la II a la fracción VI.

---

<sup>18</sup> Álvarez Cárdenas, Alejandro, *El procedimiento disciplinario del consejo de la judicatura federal*, México, Porrúa, 2001, p. 12

El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, se integrará igualmente por siete miembros a semejanza del Federal: un Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, quien también fungirá como Presidente del Consejo de la Judicatura; un Magistrado; un Juez de Primera Instancia y un Juez de Paz; dos consejeros designados por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y uno por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal.

El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, funcionará en Pleno, en Comisiones y unitariamente, o por medio de órganos auxiliares señalados en su reglamento interior. Para que funcione en Pleno, bastará la presencia de cinco de sus miembros. Éste, cuenta con su propio reglamento interior.

En cuanto a sus funciones, la Ley Orgánica y su reglamento señalan las funciones y atribuciones que ejercerá, el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, entre las que se encuentran:

- Expedir los acuerdos generales y demás disposiciones reglamentarias para el adecuado ejercicio de sus funciones.
- Emitir opinión al Jefe de Gobierno del Distrito Federal con motivo de las designaciones y ratificaciones de los magistrados;
- Designar a los jueces del Distrito Federal en los términos que señala esta Ley, así como adscribir a los Jueces y Magistrados. Asimismo, resolver todas las cuestiones que con dicho nombramiento se relacionen, cambiar a los Jueces de una adscripción a otra, así como variar la materia de los Juzgados;
- Resolver, por causa justificada, sobre la remoción de Jueces y Magistrados, por sí, o a solicitud del Pleno del Tribunal;

- Vigilar que se cumplan las disposiciones que sobre la carrera judicial señale esta Ley, y aprobar los planes y programas del Instituto de Estudios Judiciales;
- Conocer y resolver las quejas que no sean de carácter jurisdiccional, así como los procedimientos oficiosos contra actos u omisiones de los miembros del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, Magistrados, Jueces y demás servidores de la administración de Justicia, haciendo la sustanciación correspondiente y, en su caso, imponer la medida disciplinaria procedente. Estas facultades se ejercerán, por conducto de la Comisión de Disciplina Judicial, la que resolverá en primera instancia. El Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal resolverá en segunda instancia y de forma definitiva e inatacable de conformidad con esta ley y los acuerdos expedidos para el efecto.
- Ordenar, previa comunicación del Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, la suspensión de su cargo del Magistrado, Consejero o Juez de quien se haya dictado acuerdo respecto a la procedencia de la orden de aprehensión o comparecencia en su contra durante el tiempo que dure el proceso que se le instaure, así como su puesta a disposición del juez que conozca del asunto.
- Elaborar el presupuesto del Tribunal Superior de Justicia, de los Juzgados y demás órganos judiciales, incluido el Consejo de la Judicatura, dando prioridad al mejoramiento de la impartición de justicia; El presupuesto se deberá remitir al Jefe de Gobierno del Distrito Federal para el sólo efecto de que se incorpore, en capítulo por separado y en los mismos términos formulados por el Consejo de la Judicatura, al proyecto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal, que será sometido a la aprobación de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal;
- Vigilar que se cumplan las disposiciones legales y administrativas relacionadas con sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra pública, adquisiciones,

arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales;

- Nombrar al Oficial Mayor; al Contralor General; al Director del Archivo Judicial del Distrito Federal; al Director General de los Anales de Jurisprudencia y Boletín Judicial; al Director General del Instituto de Estudios Judiciales; al Visitador General; a los Visitadores Judiciales; al Director Jurídico; al Coordinador de Relaciones Institucionales; al Jefe de la Unidad de Trabajo Social; al Director del Servicio de Informática; al Encargado del Servicio de Biblioteca; al Director General de Procedimientos Judiciales, a los Directores de esta Unidad; al Director de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos; al Coordinador de Comunicación Social, al Director del Centro de Convivencia Familiar Supervisada; y al Director General del Centro de Justicia Alternativa;
- Nombrar a los servidores públicos judiciales de base y de confianza, cuya designación no esté reservada a otra autoridad judicial, en los términos de esta Ley;
- Desempeñar las funciones administrativas mediante la Comisión que al efecto se forme por el Presidente y dos Consejeros en forma rotativa, bimestral y en orden alfabético, relacionadas con el manejo de los recursos humanos, financieros, materiales y de toda índole que correspondan al Consejo, así como las del Tribunal, Juzgados y demás órganos judiciales;
- Las demás que determinen las Leyes y el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura.

La administración a cargo del Consejo de la Judicatura se convierte así en el instrumento para dotar de elementos materiales, humanos y financieros al aparato jurisdiccional, adquiriendo con ello un carácter objetivo frente al carácter subjetivo de la función de éste; es decir, el Consejo de la Judicatura tiene como función esencial administrar el aparato e infraestructura sobre el que descansa la

función judicial, para que los juzgadores se enfoquen sólo a ésta, contando para ello con todos los elementos materiales que requiere. A pesar del importante papel que se confiere a la función jurisdiccional, de un diagnóstico a la administración de éste, podemos obtener que el peso fundamental de la deficiencia de los servicios recae en quienes ejercen la función de administrar al poder judicial.<sup>19</sup>

Sin embargo, ante la percepción ciudadana quienes llevan a cuenta las críticas por esas deficiencias son los propios juzgadores, quienes además lo hacen cargando el peso que les corresponde por la deficiencia en la prestación del servicio sustantivo.

El discurso político arroja esperanzas en la renovación del sistema de impartición de justicia, implementando reformas legales con miras a lograrlo.

Sin embargo, mientras no se resuelvan las crisis organizacionales al interior del aparato judicial, poco se lograra al respecto, pues aun cuando se garantiza en su integración como consejo la participación de representantes de los tres poderes, esta pluralidad no resuelve los problemas, pues en algunos casos por el perfil de los servidores, con destrezas y conocimientos jurídicos incuestionables, no siempre se cuenta con la experiencia o formación administrativas necesarias, lo que deja la ejecución y operación en funcionarios administrativos de menor jerarquía, que se conducen con amplia discrecionalidad, convencidos de que la autonomía lo permite, dejando de lado la normatividad y principios administrativos y contables básicos para el manejo de recursos, generando infraestructuras infladas y deficientes cuyos resultados no se reflejan en el ámbito de la función judicial.

---

<sup>19</sup> Melgar Adalid, Mario, *El consejo de la judicatura federal*, 4a. ed., México, Porrúa, 2000, pp. 49 – 59.

Los problemas de desorganización y deficiencia administrativa internos, repercuten social y políticamente, por lo que en este sentido se recomienda que el Estado integre al poder judicial en sus esquemas administrativos, eliminando discrecionalidad en el manejo de recursos, ya que erróneamente se le ha dejado fuera de múltiples reglas relacionadas con la administración pública.

## **1.6 PLANEACION ESTRATÉGICA**

### **ESTABLECIMIENTO DE UNA AGENDA POLÍTICA.**

La necesidad de generar una agenda que comprenda los temas más relevantes por atender dentro del esquema de administración de justicia, deviene de la demanda creciente de orden público y credibilidad de la sociedad en las instituciones judiciales, ya que esto garantiza la estabilidad social, basada en el fortalecimiento del Estado de Derecho. Dentro de esta línea de fortalecimiento, es necesario entender y definir las tareas y retos más relevantes a los que se enfrenta el sistema de impartición de justicia, que para efectos de este trabajo, se focaliza territorialmente en el Distrito Federal, e institucionalmente en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

Para lograr este objetivo se debe atender primeramente a un orden jurídico legislado, necesario y suficiente, válido, justo y eficaz, exigible y obedecible que corresponda a los valores éticos sociales que distingue a la sociedad. (Elías Azar, Edgar, *Mensajes y Discursos 2008*, editorial TSJDF, marzo 2009).

Dentro del esquema anterior, los actos de justicia son fundamentales en el sostén y legitimación del buen gobierno. El Poder Judicial reconoce conflictos y a través de su resolución da a cada quien lo que le corresponde, restaurando el Estado de Derecho. En este contexto, el juzgador actúa al ritmo que le impone cada juicio, lo cual, dependiendo del tiempo en que se resuelva y de la cantidad

de resoluciones, mide ese trabajo; pero lo relevante, debe ser la calidad, seriedad y eficiencia de las resoluciones emitidas, que dejen en la sociedad que acude a dirimir sus derechos, la certeza de que éstos fueron atendidos con justicia, equidad e igualdad, con respeto a sus garantías y libertades.

En el medio judicial se invoca el aforismo que reza: *“justicia dilatada, es justicia denegada”* por ello, abordar con éxito los factores tiempo y eficiencia en la impartición de justicia, para que ésta se vuelva oportuna y expedita, resulta ser así el punto focal de la agenda de trabajo que ahora definimos.

Una herramienta que ha resultado de utilidad es la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

## **PLANEACIÓN**

Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

### **TIPOS DE PLANEACIÓN.**

**Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la

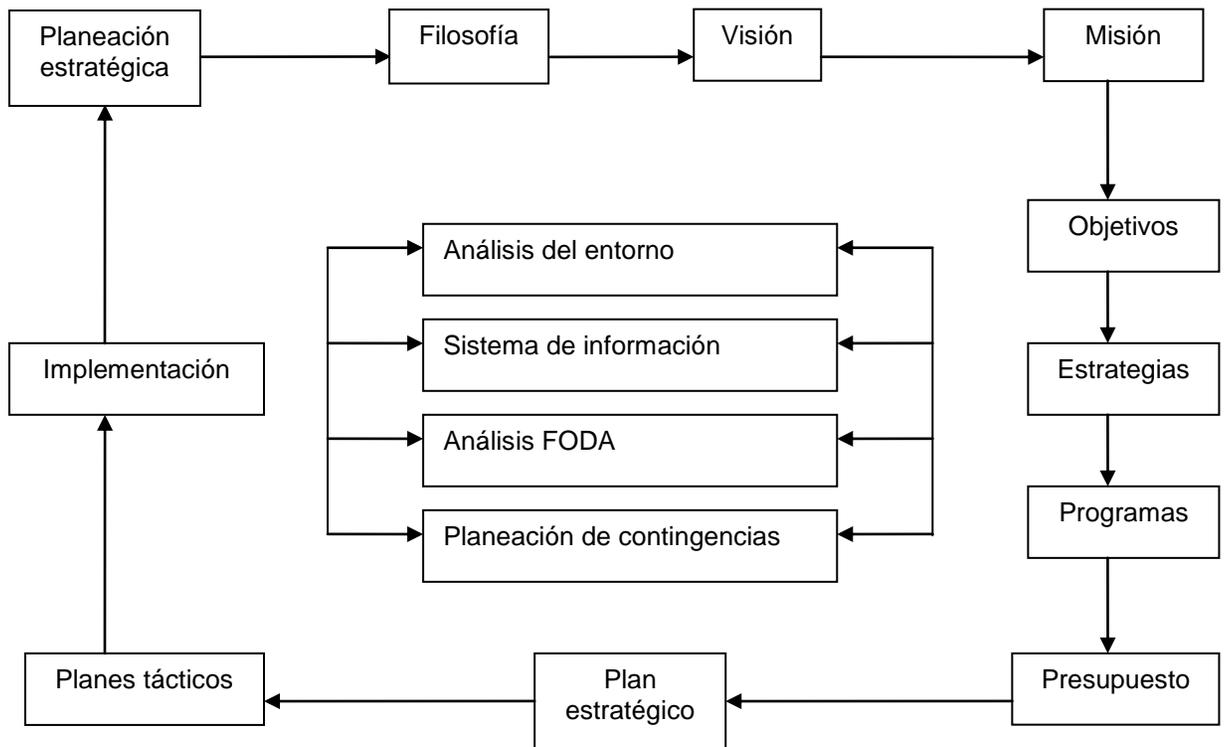
obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

**Táctica o funcional.** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

**Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal.

### **EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

El proceso de planeación estratégica, también conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.



## ANÁLISIS FODA

### PREMISAS.

Una premisa, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser:

**Internas.** También se les conoce como fortalezas y debilidades, se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los planes. Algunas de las más usuales son: variaciones en el capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, capital de trabajo, capital humano, etcétera.

**Externas.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades, y

constituyen oportunidades y amenazas. Las premisas externas más representativas pueden ser:

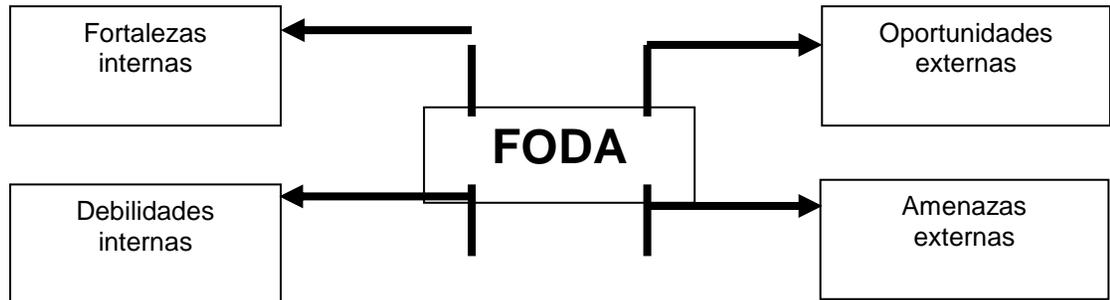
- *De carácter político.* Estabilidad política del país, sistema de gobierno, intervención estatal en los negocios, restricciones a la importación y exportación, relaciones internacionales.
- *De carácter legal.* Tendencias fiscales: impuestos sobre ciertos artículos o servicios, forma de pago de impuestos, exenciones de impuestos, impuestos sobre utilidades. Tendencias en la legislación: laboral, mejoramiento del ambiente, descentralización de empresas en las zonas urbanas.

**Económicas.** Deuda pública, fenómenos inflacionarios, nivel de salarios, nivel de precios, poder adquisitivo de la población, ingreso per capita, inversión extranjera.

- **Sociales.** Crecimiento y distribución demográficos, movilidad de la población, empleo y desempleo, nuevas construcciones y obras públicas, alfabetización, sistemas de salubridad e higiene.
- **Técnicas.** Avances tecnológicos, cambios en los temas.
- **Otros factores.** Competencia, posición en el mercado, políticas de operación, cambios en la demanda, maquinaria y equipos disponibles, productividad e ingreso nacional, distribución del ingreso, fuentes de financiamiento, transporte, comportamiento de los consumidores.

Las premisas también son conocidas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas se refieren a todos aquellos factores internos, inherentes a la organización que promueven el logro de los planes; mientras que las debilidades son factores internos que los obstaculizan. Las

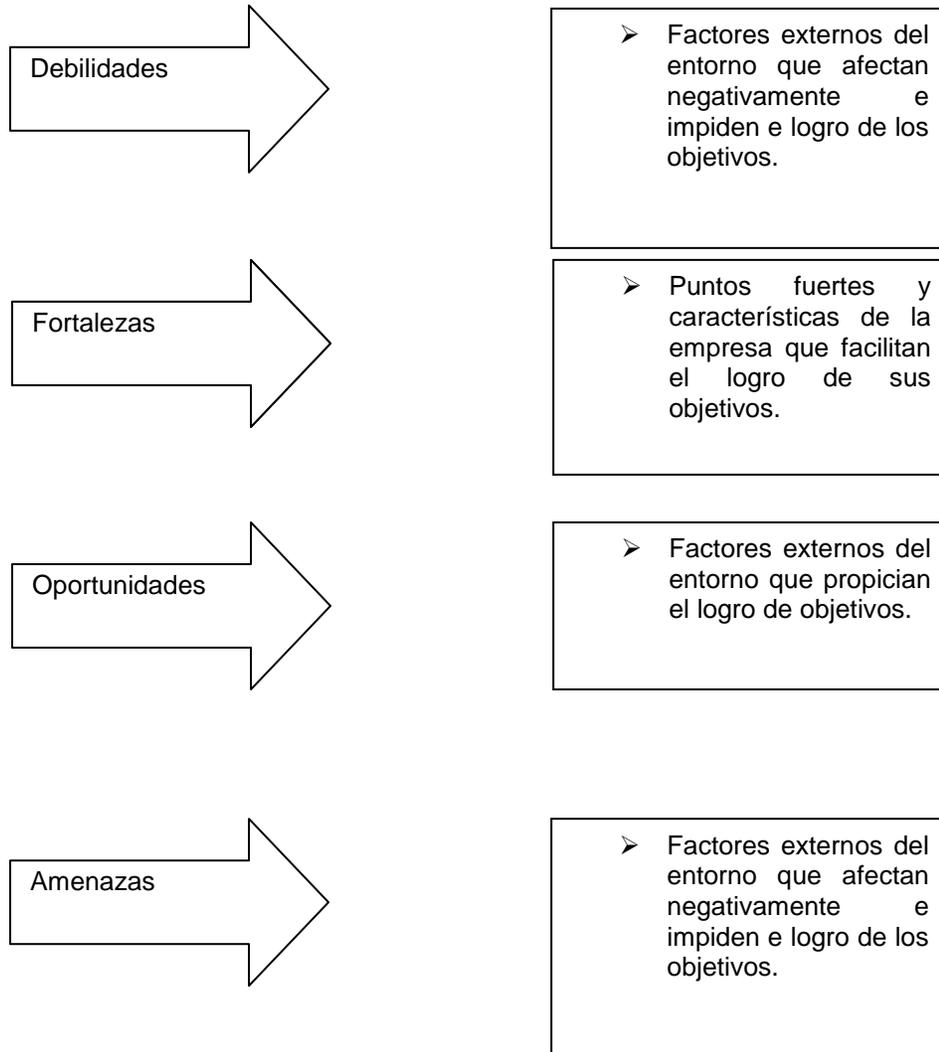
oportunidades son premisas o factores externos que facilitan la consecución de los objetivos, y las amenazas son factores externos que los impiden o retrasan.



Mediante el análisis de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, también conocido como análisis FODA o DOFA, y en inglés SWOT, es posible lograr una de las finalidades básicas del proceso de planeación: convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> MUNCH, Lourdes. *Planeación Estratégica*. Editorial Trillas. 2008, México, D.F. pags. 11,13,17,21 y 24.

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*



## CAPITULO II

ANALISIS DE LA  
NATURALEZA Y FUNCIONES DEL  
CJDF COMO ORGANO  
ENCARGADO DE LA  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN  
PUBLICA DEL PJDF (MODELO DE  
GESTIÓN)

## **2.1 MODELO BUROCRÁTICO Y MODELO GERENCIAL.**

**DEFINIR Y ENTENDER LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN, PROCESOS Y ESTRUCTURAS.**

### **2.1.1 ANTECEDENTES**

Alejandro Álvarez Cárdenas, define al Consejo de la Judicatura Federal como “un órgano colegiado de administración y vigilancia del Poder Judicial de la Federación, constitucional y legalmente constituido, para definir los lineamientos de la carrera judicial y ejercer con independencia técnica y de gestión, según su competencia, la función disciplinaria entre sus miembros, con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y el Tribunal Electoral”.<sup>21</sup>

El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal se crea a través del decreto de reforma al artículo 122 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicado el 31 de diciembre del año de 1994 en el Diario Oficial de la Federación. Actualmente, después de la reforma publicada el 22 de agosto de 1996 en el Diario Oficial de la Federación, este órgano se encuentra regulado, ya no en la fracción VII, sino en el inciso “C”, Base Cuarta, de la II a la fracción VI.

El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, se integrará igualmente por siete miembros a semejanza del Federal: un Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, quien también fungirá como Presidente del Consejo

---

<sup>21</sup>ÁLVAREZ Cárdenas, Alejandro, *El procedimiento disciplinario del consejo de la judicatura federal*, México, Porrúa, 2001, p. 12

de la Judicatura; un Magistrado; un Juez de Primera Instancia y un Juez de Paz; dos consejeros designados por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y uno por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal.

El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, funcionará en Pleno, en Comisiones y unitariamente, o por medio de órganos auxiliares señalados en su reglamento interior. Para que funcione en Pleno, bastará la presencia de cinco de sus miembros. Éste, cuenta con su propio reglamento interior.

En cuanto a sus funciones, la Ley Orgánica y su reglamento señalan las funciones y atribuciones que ejercerá, el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, entre las que se encuentran:

- Expedir los acuerdos generales y demás disposiciones reglamentarias para el adecuado ejercicio de sus funciones.
- Emitir opinión al Jefe de Gobierno del Distrito Federal con motivo de las designaciones y ratificaciones de los magistrados;
- Designar a los jueces del Distrito Federal en los términos que señala esta Ley, así como adscribir a los Jueces y Magistrados. Asimismo, resolver todas las cuestiones que con dicho nombramiento se relacionen, cambiar a los Jueces de una adscripción a otra, así como variar la materia de los Juzgados;
- Resolver, por causa justificada, sobre la remoción de Jueces y Magistrados, por sí, o a solicitud del Pleno del Tribunal;
- Vigilar que se cumplan las disposiciones que sobre la carrera judicial señale esta Ley, y aprobar los planes y programas del Instituto de Estudios Judiciales;

- Conocer y resolver las quejas que no sean de carácter jurisdiccional, así como los procedimientos oficiosos contra actos u omisiones de los miembros del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, Magistrados, Jueces y demás servidores de la administración de Justicia, haciendo la sustanciación correspondiente y, en su caso, imponer la medida disciplinaria procedente. Estas facultades se ejercerán, por conducto de la Comisión de Disciplina Judicial, la que resolverá en primera instancia. El Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal resolverá en segunda instancia y de forma definitiva e inatacable de conformidad con esta ley y los acuerdos expedidos para el efecto.
- Ordenar, previa comunicación del Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, la suspensión de su cargo del Magistrado, Consejero o Juez de quien se haya dictado acuerdo respecto a la procedencia de la orden de aprehensión o comparecencia en su contra durante el tiempo que dure el proceso que se le instaure, así como su puesta a disposición del juez que conozca del asunto.
- Elaborar el presupuesto del Tribunal Superior de Justicia, de los Juzgados y demás órganos judiciales, incluido el Consejo de la Judicatura, dando prioridad al mejoramiento de la impartición de justicia; El presupuesto se deberá remitir al Jefe de Gobierno del Distrito Federal para el sólo efecto de que se incorpore, en capítulo por separado y en los mismos términos formulados por el Consejo de la Judicatura, al proyecto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal, que será sometido a la aprobación de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal;

- Vigilar que se cumplan las disposiciones legales y administrativas relacionadas con sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales;
- Nombrar al Oficial Mayor; al Contralor General; al Director del Archivo Judicial del Distrito Federal; al Director General de los Anales de Jurisprudencia y Boletín Judicial; al Director General del Instituto de Estudios Judiciales; al Visitador General; a los Visitadores Judiciales; al Director Jurídico; al Coordinador de Relaciones Institucionales; al Jefe de la Unidad de Trabajo Social; al Director del Servicio de Informática; al Encargado del Servicio de Biblioteca; al Director General de Procedimientos Judiciales, a los Directores de esta Unidad; al Director de Orientación Ciudadana y Derechos Humanos; al Coordinador de Comunicación Social, al Director del Centro de Convivencia Familiar Supervisada; y al Director General del Centro de Justicia Alternativa;
- Nombrar a los servidores públicos judiciales de base y de confianza, cuya designación no esté reservada a otra autoridad judicial, en los términos de esta Ley;
- Desempeñar las funciones administrativas mediante la Comisión que al efecto se forme por el Presidente y dos Consejeros en forma rotativa, bimestral y en orden alfabético, relacionadas con el manejo de los recursos humanos, financieros, materiales y de toda índole que correspondan al

Consejo, así como las del Tribunal, Juzgados y demás órganos judiciales;

- Las demás que determinen las Leyes y el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura.

La administración a cargo del Consejo de la Judicatura se convierte así en el instrumento para dotar de elementos materiales, humanos y financieros al aparato jurisdiccional, adquiriendo con ello un carácter objetivo frente al carácter subjetivo de la función de éste; es decir, el Consejo de la Judicatura tiene como función esencial administrar el aparato e infraestructura sobre el que descansa la función judicial, para que los juzgadores se enfoquen sólo a ésta, contando para ello con todos los elementos materiales que requiere.

## **2.1.2 CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL**

### **2.1.2.1 CONCEPTO**

El Consejo de la Judicatura, es un órgano cuya naturaleza es formalmente jurisdiccional, por pertenecer al Poder Judicial, con lo que se conserva el principio de auto-administración establecido en la Constitución de 1917, y una naturaleza sustancialmente gubernativa-administrativa, que consigna una diferencia específica trascendente con respecto a los otros órganos del Poder Judicial, lo que otorga entidad a la autonomía de gestión que le concede la Constitución.<sup>22</sup>

### **2.1.2.2 EVOLUCIÓN**

---

<sup>22</sup> MATUTE González, Carlos F., *La modernización administrativa del Consejo de la Judicatura Federal*, México, Porrúa, Universidad Panamericana, 2008, p. 24

El artículo 196 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, señala que el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal funcionara en Pleno y en comisiones:

**“Artículo 196.** *El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal se integra por siete consejeros y funcionará en Pleno, en Comisiones y unitariamente. Para que funcione en Pleno, bastará la presencia de cinco de sus miembros.*

*El presidente del Tribunal Superior de Justicia también lo será del Consejo de la Judicatura.*

*El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal estará integrado además del propio Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, por un Magistrado, un Juez de Primera Instancia y un Juez de Paz, electos mediante insaculación entre Magistrados y Jueces ratificados; dos consejeros designados por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y uno por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal. Los tres últimos deberán ser personas que se hayan distinguido por su capacidad, honestidad y honorabilidad en el ejercicio de las actividades jurídicas y administrativas. Los Consejeros deberán reunir los requisitos que para ser Magistrados establece el artículo 16 de esta ley.*

*Contará por lo menos con dos Comisiones que serán:*

- a) Comisión de Disciplina Judicial, y*
- b) Comisión de Administración y Presupuesto.”*

En este orden de ideas, es el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, el que señala las bases de la integración de las comisiones en las que funcionara el citado Consejo. El reglamento interior de 1999, en su artículo noveno, señalaba lo siguiente:

**Artículo 9.** *El Consejo también podrá actuar en comisiones en las que el pleno facultará a uno o más consejeros, o en su caso el consejero*

*semanero, a nombre de éste, para que ejerciten algún encargo inherente a las funciones del Consejo.*

*Por comisión se entiende la facultad que se da a uno o más consejeros para que realice una o varias funciones.*

*Las comisiones tienen el carácter de permanentes o transitorias y funcionan en los términos establecidos en el párrafo primero y segundo del artículo 196,199 fracción VI de la Ley Orgánica.*

*Las facultades de las comisiones pueden ser decisorias o de instrumentación, según lo determine el acuerdo del pleno del Consejo que las cree.*

Por otro lado, el Reglamento vigente publicado en la Gaceta Oficial el veinticinco de febrero de dos mil ocho, en lo atinente a las comisiones, establece:

**“Artículo 28.** *Los integrantes del Consejo también podrán actuar en Comisiones; en las que se facultará a uno o más Consejeros, o en su caso al Consejero Semanero de la Comisión de Disciplina Judicial, para que a nombre de dicho Órgano ejercite algún encargo inherente a las funciones del Consejo.*

**Artículo 29.** *El carácter de las Comisiones con las que contará el Consejo es:*

- a) Permanentes, y*
- b) Transitorias.*

*Las Comisiones funcionarán en los términos establecidos en la Ley Orgánica.*

*Las facultades de las Comisiones pueden ser decisorias o de instrumentación, según lo determine el Acuerdo General que las origine.*

**Artículo 30.** *El Consejo contará por lo menos con dos Comisiones permanentes que serán:*

- a) La Comisión de Disciplina Judicial, y*
- b) La Comisión de Administración y Presupuesto.*

**Artículo 31.** *Las Comisiones permanentes contarán con la estructura que al efecto autorice el Pleno de conformidad al presupuesto de egresos del*

*Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, para desarrollar las funciones y los objetivos establecidos.*

**Artículo 32.** *Las Comisiones con carácter de transitorias serán constituidas por Acuerdo General en las que se especificarán los objetivos a alcanzar.*

*Se considerarán Comisiones transitorias:*

- a) La Comisión de Vigilancia de Protección Civil;*
- b) La Comisión de Imagen Institucional;*
- c) La Comisión de Vigilancia del Servicio Médico Forense,*
- d) La Comisión Interna para la Transparencia y Acceso a la Información Pública del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura, del Distrito Federal, y*
- e) Las demás que determine el Pleno del Consejo.*

**Artículo 33.** *El Pleno del Consejo aprobará las políticas y lineamientos generales, los programas, normas, manuales y procedimientos administrativos internos de cada una de las Comisiones permanentes y, en caso de ser necesario, de las transitorias.”*

Con el objeto de cumplir con eficacia las atribuciones que le están encomendadas al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, desde su creación, a través de Acuerdos Generales, se han ido creando comisiones que desempeñan funciones específicas para el óptimo desempeño de sus funciones. Existen dos tipos de Comisiones: las Permanentes y las Transitorias.

Dentro de las Comisiones Permanentes, el artículo 30 del Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, determina la existencia de dos: la Comisión de Disciplina Judicial, y la Comisión de Administración y Presupuesto, cuyas atribuciones están dadas por el acuerdo General que les dio vida.

También se encuentran las comisiones transitorias, que son aquellas que el Consejo crea para la atención directa de un tema de importancia, y son

consideran de esta manera, ya que su existencia se encuentra supeditada, a cumplir o alcanzar el objetivo por el cual fueron creadas, es decir, dejaran de existir cuando se haya dado la debida atención al asunto por el cual fue creada. El Reglamento Interior vigente, reconoce la existencia de: la Comisión de Vigilancia de Protección Civil; la Comisión de Imagen Institucional; la Comisión de Vigilancia del Servicio Médico Forense y la Comisión Interna para la Transparencia y Acceso a la Información Pública del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura, del Distrito Federal, que por reformas a la ley se estableció como Comité de Transparencia.

De la normatividad referida, se advierte que el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal desde su creación, y a la fecha se encuentra facultado para crear comisiones con el fin de atender las funciones de administración y vigilancia, que cada día aumentan. Aún cuando algunas por la naturaleza de la encomienda, son transitorias y corresponden a un solo consejero; y habrá tantas como asuntos en particular considere el Pleno que deban atenderse de esa manera; sin embargo, las comisiones permanentes, que se crean por temas relevantes para la institución, también han crecido, generando en ocasiones la creación de estructuras necesarias para atenderlas, lo que origina que el Consejo de la Judicatura, desde sus inicios y a la fecha continúe creciendo, generando en ocasiones mayor burocracia para la atención directa e inmediata de la administración. En ese sentido, es necesario replantear y reconsiderar la creación de comisiones permanentes, pues conforme a la Normatividad Administrativa, también existen comités que integrados por servidores públicos administrativos deben atender de manera delegada lo que en ocasiones también atienden las comisiones, generando duplicidad.

Al respecto, se considera que el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal debe evolucionar en aspectos tecnológicos y de gestión, cuidando crecer

desmesuradamente de manera estructural, con la finalidad de eficientar su actividad.

### 2.1.2.3 ATRIBUCIONES

Las atribuciones del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, tienen distintos orígenes normativos; aquellas contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las que se encuentran en la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, las señaladas por el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, y por último, las que el propio Consejo genere a través de sus propias disposiciones (Acuerdos Generales, Acuerdos Plenarios, etc.).

Las atribuciones de carácter constitucional, están previstas en el artículo 122 de nuestra carta magna, las cuales le conceden la administración, gobierno, disciplina y vigilancia del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. En efecto, nuestra carta magna otorga al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal la facultad de administración, vigilancia y disciplina del Tribunal Superior de Justicia, de los juzgados y demás órganos judiciales; la designación a los Jueces de Primera Instancia y a los que con otra denominación se creen en el Distrito Federal, en los términos que las disposiciones prevean en materia de carrera judicial; así como también otorga la facultad de elaborar de su propio presupuesto.

En su libro *El Consejo de la Judicatura Federal*, Mario Melgar Adalid, propone una clasificación de las atribuciones de los Consejos de la Judicatura, para efectos doctrinales, las cuales son las siguientes:

1. De organización interna y de administración;
2. Reglamentarias;
3. De designación;

4. De organización jurisdiccional;
5. De disciplina, y
6. De carrera judicial.

Nosotros abonaríamos a ese criterio, las de control y vigilancia, absorbiendo lo relativo a la organización jurisdiccional, todo aquello que tenga que ver con designación y carrera judicial, las cuales pudieran constituir también capítulo aparte.

Las atribuciones de organización interna y de administración del Consejo, confirman que es un órgano de autogobierno del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

La Ley faculta al Consejo para establecer comisiones con miras a su adecuado funcionamiento y para designar a los consejeros que deban integrarlas, bajo reglas derivadas del origen de los consejeros, ya que el trabajo en comisiones facilita la interacción de los miembros del Consejo y propicia que las capacidades, intereses, y experiencias se aprovechen de la mejor manera.

Las comisiones tienen la facultad de designar a los secretarios técnicos y al personal subalterno para el ejercicio de sus atribuciones. La ley también faculta además al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal para determinar mediante Acuerdos Generales, cuáles de sus atribuciones previstas pueden ejercitarse por las comisiones creadas por el Pleno del citado Consejo.

El Consejo, tiene además otra facultad de organización interna, relacionada con los órganos auxiliares. La ley prevé la creación de órganos de esa naturaleza como la Visitaduría Judicial y la Contraloría General del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

El Pleno tiene bajo su encargo, además de dar las bases de organización y funcionamiento de los órganos auxiliares, coordinarlos y supervisarlos, lo anterior, permite un adecuado sistema de organización administrativa y de toma de decisiones. No obstante esta facultad, de coordinación y de supervisión, no debe confundirse con la que la Ley le otorga a la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal para vigilar las normas de control establecidas por el citado órgano colegiado, de conformidad también con la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y el artículo 108 y siguientes de la Constitución Política, ya que dicha Contraloría cuenta, por su naturaleza, con facultades para ejercer sus funciones con completa autonomía; con independencia de cualquier instancia, con excepción del Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, pues no debe perderse de vista que el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, ejerce un presupuesto de manera autónoma que requiere también de un órgano de control para su vigilancia.

Por otro lado, el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, está facultado para emitir Acuerdos Generales; así como su propio reglamento, por lo que el veintiocho de noviembre de dos mil siete, se publicó en el Boletín judicial del Distrito Federal, el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, vigente a la fecha, mismo que ha sufrido diversas modificaciones, hasta el veintitrés de octubre del año anterior.

Según el autor Mario Melgar Adalid, existen dudas sobre la pertinencia jurídica de que el Consejo de la Judicatura, emita reglamentos, sin embargo señala también, que más allá de las cuestiones terminológicas, la facultad reglamentaria entendida como la de autorregular su actividad interna, esta confiada a todos los poderes. El profesor Elisur Arteaga Nava en su libro *Derecho Constitucional, instituciones federales, estatales y municipales*,<sup>23</sup> señala que la

---

<sup>23</sup> ARTEAGA Nava, Elisur, *Derecho Constitucional, instituciones federales, estatales y municipales*, México, UNAM, Tomo III, p. 193

constitución y las leyes requieren, por ser naturaleza general y no entrar en detalles, hacer la previsión necesaria con vista a su ejecución o aplicación.

Otra de las atribuciones cuasi legislativas y de carácter administrativo del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, es la de emitir bases mediante Acuerdos Generales, como es el caso de las adquisiciones, arrendamientos enajenaciones, prestación de servicios; ya que implican el manejo de recursos públicos.

El Consejo también puede emitir Acuerdos en materia disciplinaria, para la investigación y determinación de responsabilidades y sanciones administrativas por el actuar jurisdiccional o en el ámbito de la administración de los Servidores Públicos del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal o del propio Consejo.

Estas facultades son de carácter cuasi jurisdiccional y constituyen uno de los tres pilares de la actividad del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal: administración, disciplina y vigilancia.<sup>24</sup>

La normatividad confiere al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, ciertas atribuciones que tienen carácter cuasi jurisdiccional o disciplinarias. Algunas de ellas, en palabras del celebre autor Mario Melgar Adalid, son *dudosamente administrativas*; quien señala como ejemplo, la autorización a los secretarios de los juzgados para desempeñar las funciones de los jueces en los caso de ausencias temporales, ya que según él, *estas atribuciones se encuentran casi en la frontera que divide lo jurisdiccional de lo administrativo, aunque con características preponderantemente jurisdiccionales.*<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Melgar Adalid, Mario, *El consejo de la judicatura federal*, a. ed., México, Porrúa, 2000, p 128

<sup>25</sup> Ibid, p. 131

El Consejo desempeña a través de la Comisión de Disciplina y la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, distintas funciones disciplinarias, como es el caso de las quejas, denuncias y responsabilidades de los servidores públicos, adscritos al propio Consejo y al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, las cuales se retomaran en capítulos posteriores.

Por último, una de las facultades más importantes del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, es nombrar a los jueces y magistrados, y designar a los demás servidores públicos de conformidad con la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal y las demás disposiciones aplicables.

En este orden de ideas, si el consejo tiene la atribución de designar, de igual manera tendrá la atribución de acordar las renunciaciones de magistrados de magistrados y jueces, y de resolver sobre los retiros en tratándose de la jubilación de los mencionados servidores públicos.

### **2.1.3 AUTONOMÍA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL**

Se puede afirmar que los Consejos de la Judicatura son órganos que pertenecen a los poderes judiciales, llevando a cabo funciones preponderantemente administrativas, con lo que se garantiza la independencia y autonomía judicial.<sup>26</sup>

La principal característica que diferencia a los Consejo de la Judicatura, de aquellos órganos que son llamados constitucionalmente autónomos (IFE, CNDH,

---

<sup>26</sup> MATUTE González, Carlos, *La modernización administrativa del Consejo de la Judicatura Federal*, México, Porrúa, Universidad Panamericana, 2008, p. 51

etc.), es que los Consejos son parte de los Poderes Judiciales, mientras que los órganos constitucionalmente autónomos no pertenecen a ningún poder y tampoco dependen de ningún ente jurisdiccional.

Sin embargo, la autonomía radica fundamentalmente en la gestión interna. Es al interior donde estos órganos deben fortalecerse en pro del trabajo para el cual fueron creados, es decir, para administrar al órgano judicial proporcionando a éste los recursos que requiere para el cumplimiento de su función, sin menoscabo de la vigilancia de que debe ser objeto, tanto el aparato judicial, como el administrativo. El Consejo de la Judicatura se ha convertido en un aparato represor, en ocasiones perseguidor, con más poder e influencia que el mismo órgano judicial, de tal manera, que la autoridad judicial se encuentra supeditada y, en ocasiones, al margen de la administración de los recursos que no alcanzan a llegar con la regularidad que requiere la operación de la parte jurisdiccional.

El Consejo frente a la figura Presidencial que da liderazgo al órgano judicial, se sujeta a las determinaciones unánimes, convirtiéndose en un órgano meramente tramitador de las decisiones, lo que hace que su autonomía se analice, en un afán constructivo, dentro del esquema de gestión que debe revestir el órgano judicial, considerando que su actividad administrativa debe ser preponderante frente a su actuar de vigilancia, pues ha sido más prioritario perseguir que construir, dando más peso a su labor de vigilancia que a la de administración.

Es el caso también, que este órgano de administración para cumplir su función ha crecido de manera exponencial, generando en algunos casos un gasto presupuestal mayor que el de las mismas áreas jurisdiccionales.

El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, además de sus unidades administrativas dependientes jerárquicamente del Pleno y de sus Comisiones,

cuenta con órganos auxiliares, que poseen autonomía de gestión, cuya organización interna corresponde al Pleno determinar, mediante Acuerdos Generales. Son dos los órganos desconcentrados: la Visitaduría General y la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

### **2.1.3.1 VISITADURÍA GENERAL.**

La Visitaduría Judicial es el órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, competente para verificar el funcionamiento de los órganos jurisdiccionales del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y supervisar las necesidades de éstos, así como el desempeño de sus miembros, lo anterior, atendiendo a los lineamientos emitidos por el propio Consejo. Se trata de un órgano que se encuentra bajo la responsabilidad de la Comisión de Disciplina Judicial, que es el órgano disciplinario.

Este Órgano Auxiliar contará con un titular que denominado Visitador General, así como con visitadores judiciales que dependerán de él. El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal en su propio reglamento interior y mediante acuerdos generales, establece el funcionamiento de la Visitaduría Judicial.

### **2.1.3.2 CONTRALORÍA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL**

La Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, establece en su artículo 1º. la administración e impartición de la justicia en el Distrito Federal corresponde al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y demás órganos judiciales que esta ley señale, en base en lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal y demás ordenamientos legales aplicables.

Asimismo, se establece en el artículo 195 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, que el “Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, es el órgano del Tribunal Superior del Justicia del Distrito Federal, encargado de la administración, vigilancia y disciplina del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, de los Juzgados y demás órganos judiciales en los términos que la propia ley establece”.

Para cumplir con estas atribuciones el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, cuenta con la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, como órgano auxiliar, cuyas funciones se fundamentan en lo dispuesto por la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

A partir de la reforma del once de junio de mil novecientos noventa y nueve, a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se adiciona a la multicitada ley orgánica, el título décimo cuarto mediante el cual, se da vida jurídica a la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, órgano que no puede considerarse independiente y autónomo del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, sino que depende de él. Lo anterior, se ve sustentado, incluso por la siguiente tesis:

*Novena Época*

*Registro: 172063*

*Instancia: Tribunales Colegiados de Circuito*

*Tesis Aislada*

*Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*

*Tomo : XXVI, Julio de 2007*

*Materia(s): Administrativa*

*Tesis: I.8o.A.121 A*

*Página: 2476*

**“CONTRALORÍA DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL. NO ES UN ÓRGANO AUTÓNOMO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL.** Del proceso legislativo por el que se reformaron diversas disposiciones de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, publicadas en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 24 de abril de 2003, se advierte que tales modificaciones obedecieron a la necesidad de actualizar el marco normativo del órgano judicial del Distrito Federal, con motivo de la reforma a la Constitución Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de junio de 1999, principalmente respecto de su artículo 100 que redimensionó las atribuciones del Consejo de la Judicatura Federal. En congruencia con lo anterior, se adicionó a la citada ley orgánica el título décimo cuarto en donde se dio vida jurídica a la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, órgano que al momento de crearse no fue considerado como una unidad administrativa independiente y autónoma del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, sino que, como se desprende del dictamen realizado al proyecto de reforma local citado, debía depender de él; de ahí que en los artículos 201, fracción XIV, y 243 de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal se establezca que el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal es el que debe nombrar al contralor general del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y, además, conforme al artículo 244, fracción V, del mismo ordenamiento, dicha contraloría debe dar cuenta al Pleno del citado consejo respecto de las sanciones que correspondan a un servidor público de la administración de justicia del fuero común en el Distrito Federal. Por ende, debe entenderse que la aludida contraloría, **al ser un órgano dependiente del referido consejo forma parte de él.**”

OCTAVO TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA ADMINISTRATIVA DEL PRIMER CIRCUITO.

*Amparo en revisión 216/2006. Carlos Gabriel Cruz Sandoval. 10 de agosto de 2006. Unanimidad de votos. Ponente: Adriana Leticia Campuzano Gallegos. Secretario: Arturo Mora Ruiz.*

### **2.1.3.3 LA AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA Y EL CONSEJO.**

El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, según el maestro Carlos Matute González, se aleja del modelo administrativo aplicable al Poder Ejecutivo, y se acerca más a una organización al servicio de otras, con un contacto indirecto con el justiciable.

El hecho de que el citado órgano colegiado, se encuentre integrado por el Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, un Magistrado, un Juez de Primera Instancia, un Juez de Paz; dos consejeros designados por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y uno por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal; según Ignacio Burgoa, atenta contra el autogobierno del Poder Judicial, ya que la reforma constitucional de 1994, implicaba que tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo, no intervendrían en cuestiones jurisdiccionales, lo que según este autor, se ve afectado al permitir la integración del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, con personas de distintos poderes al Judicial.<sup>27</sup>

Sin embargo, la designación de Consejeros por los otros dos poderes no atenta, si se considera que al formar parte del Consejo, no guardan una representación de quien los designen, en tanto que la autonomía administrativa tanto del Tribunal Superior de Justicia, como del Consejo de la Judicatura, ambos del Distrito Federal, resulta ser uno de los pilares, del cumplimiento de su deber como Poder Judicial, ya que al no ser dependiente de ninguno de los otros dos

---

<sup>27</sup> *Ibid.* pag. 60.

poderes, es que puede actuar al momento de resolver controversias o llevar a cabo sus funciones no jurisdiccionales que le son asignadas, actuar con total imparcialidad, libertad e independencia.

#### **2.1.3.4 LA AUTONOMÍA DEL CONSEJO A NIVEL CONSTITUCIONAL.**

Como bien lo señala el maestro Carlos Matute González<sup>28</sup>, la clasificación del Consejo de la Judicatura a nivel constitucional no resulta fácil, ya que, por un lado, se trata de un órgano jurisdiccional al pertenecer al Poder Judicial del Distrito Federal, derivado del principio de autogobierno que señala la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917; y por el otro, podemos decir que estamos en presencia de un órgano administrativo, cuya organización se puede asimilar con la de la administración pública, por las atribuciones que le son conferidas, pero que a su vez es muy distinta de ésta, al poseer una normatividad propia y al funcionar de una manera distinta al de la administración pública, lo que, también tiene un aspecto negativo en la práctica, que genera discrecionalidad y autarquía.

#### **2.1.4 FUNCIÓN DE CONTROL**

A la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, le corresponde el control y la inspección del cumplimiento de las normas de funcionamiento administrativo del Tribunal y del Consejo.

En tal virtud, el adecuado uso de las atribuciones de dicho órgano constituye un medio para garantizar que en el Consejo de la Judicatura, servidores públicos de Salas y Juzgados, así como en las diversas áreas administrativas y de apoyo judicial que conforman al Tribunal, se den debido cumplimiento a las

---

<sup>28</sup> *Ibid.* p. 67

normas de control, así como a las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, egresos, financiamiento, patrimonio y fondos, sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios y recursos materiales, cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de los servidores públicos, etcétera.

Su actuación como órgano de control, debe impulsar el quehacer de los servidores públicos, basado en sólidos principios éticos y alto nivel profesional, tecnológico y de conocimiento, con el objeto de brindar confianza y seguridad en la evaluación, control y seguimiento en el adecuado uso de los recursos públicos, mediante un control oportuno y eficaz, enfocado tanto a aspectos correctivos como preventivos, que a su vez, se traduzca en los resultados esperados por la ciudadanía.

La función de dicho órgano debe encaminarse hacia la prevención, ya sea a través del dictado de normas que permitan un más adecuado y transparente uso de los recursos, así como a la implantación de sistemas y procedimientos que faciliten la labor de las diversas áreas administrativas. A través de los análisis y estudios que realice la Contraloría debe ser factible corregir posibles desviaciones administrativas, las cuales, si se detectan a tiempo, no será constitutivas de una irregularidad, aunado a convertirse en un verdadero órgano de apoyo a la labor administrativa y no en un policía que solo realiza su labor al momento en que se detecta una irregularidad.

La Contraloría debe propiciar confianza y transparencia en sus acciones, por tanto debe enfocar los esfuerzos tendentes a publicitar adecuadamente las normas y procedimientos que sustentan su actuación, lo que además favorecerá una mayor seguridad jurídica en todos los involucrados en los procesos de vigilancia.

Por lo que hace a las responsabilidades administrativas de los servidores públicos, se estima que la Contraloría debe vigilar y propiciar el buen desempeño del personal, haciendo hincapié en el debido cumplimiento de las normas y lineamientos que regulan su actividad, y actuar con estricto apego a los ordenamientos legales aplicables, al procesar las quejas, denuncias e inconformidades interpuestas en su contra y, en su caso, substanciar los procedimientos administrativos de responsabilidad a que haya lugar. En ese sentido dicho órgano de control se sumará a la implementación de procedimientos administrativos y de investigación, sistematizados, coadyuvando siempre con el pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, que es el órgano del cual depende.

#### **2.1.5. FUNCIÓN DE VIGILANCIA**

En cuanto a la función de vigilancia, el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, realiza esta función, principalmente a través de dos órganos: la Visitaduría General y la Comisión de Disciplina.

El Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, es el órgano encargado de sustanciar los procedimientos e imponer las sanciones por faltas de los servidores públicos de la administración de justicia del fuero común en el Distrito Federal, y éste realiza tal función por conducto de la Comisión de Disciplina Judicial en primera instancia y en los términos del reglamento que establezca su funcionamiento.

*La Comisión de Disciplina es el cuerpo colegiado que de acuerdo a su competencia, analiza y en su caso resuelve los proyectos de resoluciones de*

*quejas administrativas y denuncias, emitiendo criterios que permiten moldear y perfeccionar su labor en el ámbito disciplinario.*<sup>29</sup>

Mediante Acuerdo General número 3-49/2004, emitido por el Pleno del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, en sesión de fecha quince de octubre del año dos mil cuatro, se determina la creación y competencia de la Comisión de Disciplina Judicial.

La Comisión de Disciplina estará integrada por dos Secciones, que se conformarán con tres Consejeros cada una y funcionarán de forma simultánea. Cada Sección será presidida por uno de sus miembros que será electo para tal efecto de manera bimestral.

La Sección Primera conocerá de las aperturas de procedimientos de oficio; de quejas, así como de la resolución en primera instancia de todos los asuntos cuyos expedientes sean números nones, y en segunda instancia, para efectos del Acuerdo Plenario 25-30/2003, aprobado en sesión de fecha 21 de mayo de 2003, sus integrantes serán ponentes en las resoluciones de los recursos de inconformidad cuyos expedientes sean números pares.

La Sección Segunda conocerá de las aperturas de procedimientos de oficio; de quejas, así como de la resolución en primera instancia de todos los asuntos cuyos expedientes sean números pares, y en segunda instancia, para efectos del Acuerdo Plenario 25-30/2003, aprobado en sesión de fecha 21 de mayo de 2003, sus integrantes serán ponentes en las resoluciones de los recursos de inconformidad cuyos expedientes sean números nones. Para realizar las actividades que le competen, la Comisión de Disciplina Judicial, a través de sus dos Secciones, contará con una Secretaría Técnica que coordinará sus labores.

---

<sup>29</sup> ÁLVAREZ CÁRDENAS, Alejandro, *El procedimiento disciplinario del consejo de la judicatura federal*, México, Porrúa, 2001, p. 71

Por otro lado, la Visitaduría Judicial es el órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, que se encuentra bajo la responsabilidad de la Comisión de Disciplina Judicial. La inspección que realiza la Visitaduría Judicial, consiste en vigilar a las autoridades jurisdiccionales, dictando medidas preventivas o correctivas para garantizar, que la administración de justicia, se lleve a cabo con objetividad, eficiencia e imparcialidad. Esta vigilancia esta sujeta a la supervisión a que todo servidor público debe estar sujeto, para de esta manera verificar que en el ejercicio de su empleo, cargo o comisión cumpla los principios constitucionales de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben de regir la función pública.

## **2.2 GERENCIA PÚBLICA Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS, LA CAPACIDAD TRANSFORMATIVA DE LA GERENCIA PÚBLICA PARA ELEVAR LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL.**

### **GERENCIA PÚBLICA Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.**

**TOMA DE DECISIONES Y CAPACIDAD PARA DIRIGIR. LA NECESIDAD DE FORMAR LIDERES EN LA ORGANIZACIÓN.**

### **FUNCIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **2.2.1 PLANEACION**

Vista la importancia de las funciones comentadas todos los asuntos relacionados con las funciones administrativas necesariamente habrán de incorporarse al sistema de control de gestión y evaluación, a efecto de darles un cabal seguimiento hasta su resolución. Los Tribunales requieren administrarse con esquemas acordes a los establecidos para la administración pública, pues la naturaleza de la función jurisdiccional, no lo impide. Así se debe implementar:

La administración, además de desarrollarse con pleno respecto al marco normativo aplicable, debe cumplir efectivamente con su encomienda de coadyuvar al desarrollo adecuado de las funciones inherentes a la impartición de justicia.

Para ese propósito, la administración debe sustentarse en un diseño organizacional que permita garantizar que, la labor administrativa se desarrolle con eficiencia. Habrán de hacerse las reformas necesarias para que, independientemente de las áreas de decisión, las operativas o de ejecución, tengan la responsabilidad directa por sus acciones; delimitando a los cuerpos decisorios de responsabilidades de aquellas que no les corresponden, para que cumplan su función de órganos fiscalizadores y supervisores del cumplimiento de las instrucciones dadas, alertando sobre problemas detectados y velar por su pronta corrección.

El reto actual de los organismos públicos es, precisamente, su modernización, concibiendo ésta como el proceso continuo de adaptación a las exigencias del entorno social, que permite efectuar la transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos, por lo que esa deberá ser la meta.

Este cambio implica una evolución en la cultura administrativa que ha de impactar necesariamente a las formas de gestión.

Para que el Consejo cumpla cabalmente con sus atribuciones es importante que desde la Presidencia se impulsen las reformas necesarias al marco legal y organizacional, en el que se delimiten las funciones de administración y vigilancia de las comisiones y órganos que la integran.

De igual manera es importante implementar una Comisión en materia de información, que regule y supervise, todo lo relativo a la generación de información, estadística, manuales y normatividad, transparencia, y en general la implementación de sistemas y procedimientos informáticos. Se debe proponer contar dentro de la Institución con cuerpos colegiados especializados para la toma de decisiones, además de la realización de las prospectivas tendentes a cumplir con la misión del Consejo.

En ese sentido, de crearse Comisiones para los efectos antes descritos, se propondrá la modificación anual de su integración, con el fin de privilegiar la diversidad de ideas y la colegiación con que nace el Consejo.

El Consejo cuenta con la atribución de emitir acuerdos generales para normar sus actividades y las de tipo administrativo en los órganos jurisdiccionales.

Existe una gran dispersión de las normas que rigen la actividad del Consejo, incluidas las emitidas por el propio órgano colegiado; por lo que se debe realizar un análisis para su sistematización y ordenamiento en uno o dos cuerpos normativos, para proceder a editar todas las normas que emita el Consejo, dividiéndolas por materia, procurando su difusión al interior y al exterior de la organización.

Congruente con todo ello, se propone modificar el Reglamento Interior del Consejo, con el fin de regular y detallar todas las atribuciones que les confieren los diversos cuerpos normativos y, en su caso, para incorporar en el mismo, a las Comisiones que se plantea crear.

Todas las actividades mencionadas deben implicar la implementación de precisiones que con oportunidad permitan presupuestar y dotar de recursos asignados, por unidades organizacionales bajo esquemas de resultados.

## **2.2.2 ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN**

Generar las estructuras de las áreas judiciales, previo dictamen de necesidades, definición de perfiles y catálogo de puestos. Así mismo, reestructurar las que se tienen en el área administrativa y de apoyo judicial, en las mismas condiciones.

Por tanto, debe revisarse el marco regulatorio de la Institución y paralelamente realizar un diagnóstico organizacional y operacional que sienta las bases para perfeccionar el aparato y los procesos administrativos, orientándolos a una mejora continua.

## **2.2.3 DIRECCIÓN**

Debe impulsarse hacia una administración eficaz, pero también eficiente, que planifique sus actividades y obtenga resultados, a un costo razonable, como garantía de que el presupuesto está siendo bien empleado; una administración que haga un buen uso de las nuevas tecnológicas, no solo para mejorar los procesos de trabajo internos, sino también para relacionarse con los ciudadanos, así como una administración profesional, formada por personal capacitado, con funcionarios competentes y servidores públicos comprometidos.

En lo relativo al presupuesto y su ejercicio. En primera instancia habrán de privilegiarse las acciones tendentes a su crecimiento sustancial, pero también atendiendo a la situación política, económica y social del país, debemos poner especial atención en la forma en que ejercemos el gasto.

De igual manera, también deberán observarse criterios de disciplina y austeridad presupuestal en el mantenimiento de inmuebles y en la contratación de

personal de nuevo ingreso, sin perjuicio de que, cuando sea necesario el crecimiento ocupacional se pondere realizar dicha acción.

Cabe aclarar que la racionalización de recursos humanos también significa una revisión de las áreas que los pueden tener en demasía para, en su caso, readscribir personal a otras que lo requieren, es decir habrá que guardar un equilibrio entre cargas de trabajo e infraestructura ocupacional.

#### **2.2.4 LIDERAZGO**

El Pleno del Consejo tiene una diversidad de atribuciones y responsabilidades derivadas de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, de su Reglamento Interior, así como de otros dispositivos legales; sin embargo, con el fin de privilegiar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, se debe realizar la reforma legal correspondiente para que se detalle cuáles atribuciones se delegan, para hacer más eficaz la labor de cualquier órgano, lo que no necesariamente significa una pérdida de control, ya que al detallarse legalmente cuales facultades pueden delegarse y los términos de su uso, el control, supervisión y evaluación de las mismas se distribuye, facilitando la labor de vigilancia. Ello sin perjuicio, de las facultades que por ley le han sido delegadas al órgano de control administrativo con que cuenta el propio Consejo de la Judicatura del Distrito Federal.

#### **2.2.5 CONTROL**

Se implementaran líneas de acción que afectarán el ejercicio y control del presupuesto autorizado, las áreas en que recaerá la mayor parte de las responsabilidades serán las administrativas, no obstante su consecución debe entenderse como acciones que deben contar con la corresponsabilidad de todo el personal del Tribunal.

Un aspecto toral en toda organización lo es, sin duda, la capacidad financiera que le posibilite la realización de su cometido; por ello, desde la Presidencia del Consejo, con la aprobación del Pleno, se deben implementar y llevar a cabo todas las acciones que permitan tender los puentes necesarios con la Asamblea Legislativa del Distrito Federal para lograr:

La autonomía presupuestal del Tribunal y el fortalecimiento y crecimiento sustancial del Presupuesto del Tribunal Superior de Justicia, deberá continuarse siguiendo con una estricta disciplina presupuestal que redunde en ahorros del mismo tipo, utilizando inmuebles propios para disminuir costos de rentas; renta y aprovechamiento de inmuebles propios que proporcionen un servicio; generar políticas y lineamientos que concienticen a los servidores públicos sobre el buen uso de los bienes inmuebles, muebles y demás servicios que proporciona la institución, implementar programas para una mejor utilización de los recursos materiales, así como eficientar los servicios que se prestan, entre otras.

También se explorarán métodos para incrementar los ingresos propios; como son: la concesión de servicios de fotocopiado, servicios por internet e intranet, cafeterías y comedores, espacios para módulos bancarios, librerías, etcétera. Igualmente, explorar la comercialización de precedentes, criterios y en general de la producción jurídica literaria del Tribunal, independientemente de reforzar la que hoy en día se realiza con el Boletín Judicial y los Anales de Jurisprudencia. En el caso del Boletín Judicial, se deben buscar mecanismos que abatan costos para la población usuaria, pero que representen para la institución un ingreso aprovechable en la mejora del mismo servicio<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Todo lo relacionado a este capítulo, fue tomado de una propuesta de política pública para el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, en la que participe.

Concebir a los tribunales como organizaciones, proporciona fundamentos teórico prácticos para examinar los aspectos administrativos y de gestión que implican el funcionamiento de estos órganos. Esta perspectiva organizacional ayuda a definir la importancia y el potencial que la implementación de estrategias relacionadas con la administración genera en la eficiencia dentro de los tribunales.

Durante la mayor parte del siglo XX, México fue uno de los más grandes ejemplos de “autoritarismo electoral” en el mundo. El sistema político no se sostenía en la autoridad de las fuerzas armadas como en Sudamérica o en el poderío de un clan familiar como en el medio oriente; el autoritarismo mexicano estaba sustentado sobre la base de un ritual legitimador de elecciones regulares. Mientras la mayoría de los países latinoamericanos fueron presa de golpes militares durante los sesenta y setenta, México fue gobernado por políticos civiles reunidos en el partido oficial.

Precisamente a raíz de esta naturaleza electoral del autoritarismo mexicano la transición a la democracia en este país se ha prolongado más que en otros casos, y el problema es que parece que el proceso de “consolidación democrática” o “reforma democrática del Estado” está avanzando tan lentamente como éste; por lo que la estructura institucional del Estado y su relación con la sociedad permanece relativamente intocada.<sup>31</sup>

En un esquema de gobierno como el que ha imperado en nuestro país, en las condiciones descritas, los poderes legislativo y, de manera particular el judicial, se han visto supeditados al poder ejecutivo, tanto en el ámbito local como en el federal, a la determinación del presupuesto por parte del poder ejecutivo, así como a la aprobación de sus recursos, por parte del legislativo; supuestos en los que por su actuar el poder judicial ha visto comprometida su autonomía presupuestal, en

---

<sup>31</sup> ACKERMAN, John M., *Organismos autónomos y democracia, el caso de México*, México, siglo xxi editores-Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2007, pp. 285 – 286.

tanto que sí bien goza de ésta para elaborar y distribuir su gasto; su gestión se ve supeditada a las cantidades que le sean asignadas, lo que implica, en la mayoría de las ocasiones, dejar de lado proyectos de infraestructura y desarrollo organizacional que se traduzcan en un poder judicial verdaderamente autónomo, pues su gestión jurisdiccional resulta deficiente, ante la merma en la asignación de los recursos presupuestales, generando servicios, instalaciones y condiciones laborales deficientes que contribuyen al desarrollo de esquemas de corrupción.

Por ello, de contar con un presupuesto suficiente, se podría garantizar la inversión de recursos en la adquisición de equipamiento y en el desarrollo de sistemas que hagan más eficientes tanto los trámites administrativos de la gestión judicial, en relación con los servicios para los justiciables; tanto como aquellos procedimientos administrativos que proveen de bienes y servicios a la actividad sustantiva.

Al no hacerse así, los procedimientos administrativos de gestión se vuelven engorrosos pues se carece del equipo y sistemas necesarios para su ágil desarrollo. Esto genera corrupción, falta de transparencia y esquemas carentes de datos, ya ni siquiera confiables, dificultando el flujo de personas a las instalaciones y la deficiencia de los servicios.

## **2.3. CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL. GERENCIA PÚBLICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA NUEVA PERSPECTIVA**

### **CAMBIO ESTRUCTURAL Y UNA NUEVA CULTURA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

#### **REFORMAS, MODERNIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN**

##### **2.3.1. LA DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS**

La necesidad de generar una agenda que comprenda los temas más relevantes por atender dentro del esquema de administración de justicia, deviene de la demanda creciente de orden público y credibilidad de la sociedad en las instituciones judiciales, ya que esto garantiza la estabilidad social, basada en el fortalecimiento del Estado de Derecho.

Para lograr este objetivo se debe atender primeramente a un orden jurídico legislado, necesario y suficiente, válido, justo y eficaz, exigible y obedecible que corresponda a los valores éticos sociales que distingue a la sociedad.<sup>32</sup>

Dentro del esquema anterior, los actos de justicia son fundamentales en el sostén y legitimación del buen gobierno. El Poder Judicial reconoce conflictos y a través de su resolución da a cada quien lo que le corresponde, restaurando el Estado de Derecho. En este contexto, el juzgador actúa al ritmo que le impone cada juicio, lo cual, dependiendo del tiempo en que se resuelva y de la cantidad de resoluciones, mide ese trabajo; pero lo relevante, debe ser la calidad, seriedad y eficiencia de las resoluciones emitidas, que dejen en la sociedad que acude a dirimir sus derechos, la certeza de que éstos fueron atendidos con justicia, equidad e igualdad, con respeto a sus garantías y libertades.

### **2.3.2 COMPONENTES**

No todas las demandas que produce la sociedad logran penetrar en el ámbito de integración de una política pública. Para ello, se deben analizar las circunstancias, motivos, momentos y razones de las que se plantee la necesidad de actuar sobre ellas generando la política pública que se encamine a resolverla.

Así tenemos que, los componentes de la definición del problema son:

---

<sup>32</sup> ELÍAS Azar, Edgar, *Mensajes y Discursos 2008*, editorial TSJDF, marzo 2009.

- Necesidad de adecuación urgente del Marco Legal sustantivo y procesal.
- Necesidad de adecuación urgente del Marco Legal orgánico, que reorganice estructuralmente las instancias judiciales en materia civil, familiar y penal, así como la creación de nuevos órganos, no para crear más a los ya establecidos, sino para generar otros que atiendan diversas materias, como son la justicia para adolescentes, la justicia oral y la justicia alternativa.
  - Impulsar reformas legales que garanticen la autonomía presupuestal, que genere el flujo constante de recursos para sostener y mantener el aparato de justicia, sin sujetarlo a negociaciones o consensos presupuestales.
  - Necesidad de legitimar a la función judicial a través de la instauración de procedimientos transparentes, implementando procesos sistematizados de la gestión judicial que garanticen la expeditéz.
  - Se debe fortalecer la imagen institucional a través de mecanismos, procesos y procedimientos administrativos sistematizados, que garanticen de manera transparente el flujo de bienes y servicios hacia la actividad sustantiva.
  - Urgencia de eficientar la actividad administrativa que provee de recursos financieros, humanos y materiales, a través de una planeación estratégica enfocada al cumplimiento de los programas que constituyen la agenda y política pública planteada.

### **2.3.3 CAUSAS Y CONSECUENCIAS**

- El marco legal existente impone términos procesales y procedimientos cuya tramitación conlleva a la realización de prácticas dilatorias que entorpecen el sistema de justicia; lo que trae como consecuencia corrupción, procedimientos extenuantes y costosos, que propician un innecesario desgaste de recursos humanos y materiales.

La forma en la que se encuentra organizado estructuralmente el aparato judicial ha sido superada. En efecto, el flujo económico del país en los últimos años ha generado la proliferación de juicios encaminados al ámbito mercantil, cuya cuantía en ocasiones rebasa el esquema de la justicia de paz civil como actualmente se concibe, así como ya no se justifica la división por materia en cuestiones de arrendamiento, e inmatriculación judicial, materias que deben insertarse al ámbito civil en general. La falta de oportunidades, derivada de un esquema de educación deficiente, ante un mercado laboral limitado, propicia que los jóvenes se dediquen a actividades al margen de la ley, ocasionando con ello un incremento en los procedimientos instaurados contra menores de edad. Con la reforma que genera la creación de la justicia para adolescentes se crea, a su vez, la necesidad de implementar una materia y estructuras judiciales para atenderla. La justicia oral o la alternativa surgen como una necesidad para resolver de manera pronta o conciliada, cuestiones en las que no se justifica la implementación de todo el aparato judicial, por lo costoso que representa este, frente a las controversias que pudieran resolverse por los propios involucrados.

- De contar la institución con un presupuesto por porcentaje definido para cada ejercicio, dada la naturaleza de su actividad sustantiva, se estaría en posibilidad de contar con los recursos suficientes para presupuestar adecuadamente el gasto corriente y dedicar o destinar los recursos excedentes, adicionales o autogenerados al desarrollo y mejora en la calidad del servicio. Al no ser así, cada año resulta desgastante tener que recurrir a reajustes con la finalidad de garantizar por lo menos el gasto corriente, ante la amenaza constante de recorte de recursos presupuestales, dejando de lado programas y proyectos que retrasan la modernización del aparato judicial.

- De contar con un presupuesto suficiente, se podría garantizar la inversión de recursos en la adquisición de equipamiento y en el desarrollo de sistemas que hagan más eficiente tanto los trámites administrativos de la gestión

judicial, en relación con los servicios para los justiciables; tanto como aquellos procedimientos administrativos que proveen de bienes y servicios a la actividad sustantiva. Al no hacerse así, los procedimientos administrativos de gestión se vuelven engorrosos pues se carece del equipo y sistemas necesarios para su ágil desarrollo. Esto genera corrupción, falta de transparencia y esquemas carentes de datos, ya ni siquiera confiables, dificultando el flujo de personas a las instalaciones y la deficiencia de los servicios.

- Si no se implementan mecanismos transparentes y ágiles tanto para la gestión administrativa como para la judicial, se propicia el deterioro en la imagen de la institución, con una percepción errónea de la sociedad en el sentido de contar con un aparato judicial caro y deficiente
- Vistas las causas y consecuencias precisadas, con la finalidad de generar una planeación estratégica enfocada al cumplimiento de la misión y visión de la institución, es necesario que se construya una agenda con los temas aludidos que se aterrice con una adecuada planeación estratégica y la definición y logro de objetivos precisos.

#### **2.3.4 LA PREVISIÓN**

La intención es que el Poder Judicial del Distrito Federal cuente con una misión, visión y metas claras y, en su oportunidad, puedan detectarse las cuestiones que deben corregirse o mejorarse en aras de cumplir a cabalidad la función que legalmente tiene establecida.

De la conceptualización y análisis realizados de los temas que se abordan en este trabajo, podemos concluir que el cambio sólo se logrará cuando todos los ámbitos en los que tiene injerencia y que a su vez inciden en la función judicial, se hayan integrado y los poderes judiciales y el Consejo de la Judicatura del Distrito

Federal, se vean a sí mismos con un papel principal social distinto, sin sujeciones presupuestales y de gestión a los otros dos poderes; cuidando que no se rompa el equilibrio a que se refiere el artículo 49 de nuestra Carta Magna. Los poderes judiciales deben ser ejes en la creación y difusión de la cultura legal, participando activamente en la generación de la norma, con la experiencia práctica que los caracteriza, generando conciencia en la sociedad de leyes más justas y aplicables a la problemática que la aqueja; reduciendo con esto la percepción de descrédito sobre la función judicial y de las normas jurídicas como mecanismos de cambio social.

Lograr esto, no es sólo responsabilidad de los legisladores cambiando las leyes que regulan la estructura y funcionamiento de las instituciones, ni generando más burocracia, con un Consejo de la Judicatura más costoso que el aparato judicial, generando esquemas gerenciales que si bien coadyuvan a eficientar la administración, no son la solución a los problemas y retos que enfrenta el quehacer jurisdiccional.

Se trata de un cambio radical, partiendo de la educación de los individuos que genere conciencia por parte de éstos, es decir, de todas aquellas mujeres y hombres en el país, de la importante labor que tienen de participar para decidir el sentido de nuestra convivencia y nuestras relaciones como sociedad, a través de los diversos poderes del estado, entre los que se encuentra el poder judicial como garante de sus derechos.

La tarea no es fácil, la humanidad lleva siglos tratando de lograrlo; pero desistir sin lograr un cambio de esta magnitud, significa abandonar toda posibilidad de convertirnos en una sociedad justa y equitativa, en perjuicio de nosotros mismos, al no contar con las instituciones para la protección efectiva y real de sus libertades, lo que no puede ser una sociedad democrática, pues no obliga a los que administra a cumplir con su función.

Es necesario y urgente, para el adecuado ejercicio democrático en el que el poder judicial juega un papel equilibrante, que la sociedad perciba a éste de una manera más objetiva técnicamente hablando, es decir, que se mejore la imagen sustantivamente hablando, de la función judicial, evitando de manera irresponsable la intromisión de los medios o procurando la injerencia de éstos de manera responsable e informada, para que así la sociedad desvincule la idea de corrupción de la función judicial.

Un esquema importante que tiene como tarea fundamental implantar el poder judicial, es el esquema de acceso a la información y rendición de cuentas, en tanto que, si la sociedad conoce que hace y como lo hace, así como la manera en la que puede acceder a la información que genera; propiciara una mayor participación ciudadana de manera indirecta en los procesos judiciales, distinta a la participación directa del ciudadano en los diversos proceso de elección, pero que coadyuva a la proliferación, en el estado democrático, de la injerencia del ciudadano en la función judicial, transparentando a su vez ésta.

El gran reto que enfrenta la impartición de justicia, para estar acorde con la dinámica social y política de la nación y responder a las expectativas de la población en cuanto a transparencia, prontitud, sentido humano y profesionalismo, requiere que los órganos modernicen sus procesos, en tanto judicialmente, como en su gestión, es decir, más seguros y expeditos, que en los mismos sea la constante la imparcialidad, transparencia y libre de injerencias externas, así como que sean tramitados con profesionalismo y un alto sentido social.

Conscientes de que los Tribunales y Juzgados del Fuero Común son el primer contacto de la ciudadanía con la impartición de justicia, surge la necesidad de resolver de fondo la problemática social planteada, garantizando a los

justiciables fallos justos, fundados y motivados, dándole a cada quien lo suyo en el más puro significado.

Tutelar los derechos fundamentales de los gobernados y el acceso a la justicia con inmediatez y expedites, requiere de procesos modernos y ágiles.

No podemos entender a una sociedad democrática sin un sistema de justicia confiable que otorgue seguridad jurídica a todas las acciones que ésta lleva a cabo, partiendo de la idea de que el Estado a través de sus instituciones deber ser garante de una vida democrática, armónica y de la propia paz social y, es ahí donde se encuentra gran parte de la misión de los órganos encargados de administrar e impartir justicia.

Esa debe ser, la alta misión que para con la sociedad tiene el Tribunal. Sobre ello, se debe tener una clara visión a corto, mediano y largo plazo, pues a través de la certeza de la forma de lograr las metas y objetivos, es realmente como pueden cristalizarse.

La visión del Tribunal debe tender ante todo a acotar los tiempos procesales en la impartición de justicia, sin que ello signifique un demérito en su calidad, para lograrlo deberán modernizarse, a través de tecnología y desarrollo de sistemas, los modelos utilizados para la tramitación de los juicios, mejorarse los sistemas de selección de juzgadores, facilitarse el acceso a las diversas resoluciones que se emitan (en aras de la transparencia a la que toda la población tiene derecho).

La población usuaria de nuestros servicios merece un trato digno y amable, siendo necesario propiciar en la ciudadanía un clima de armonía y confianza cuando accede a la justicia, por lo que debemos tender a establecer estándares

de excelencia en el trato al justiciable, generando mecanismos accesibles a cualquier persona, que faciliten la abstención de información sobre sus asuntos.

Los cambios actuales de la sociedad requieren de la innovación, no desde el punto de vista de hacer más competitiva o productiva a la administración de justicia; sino desde el punto de vista en el que la sociedad perciba justicia, equidad, menos impunidad y atención a sus demandas legales con eficiencia, expeditos y conforme a derecho.

Desde el punto de vista de los diversos teóricos, tenemos dos vertientes principales: cambiar la organización desde adentro, desde el punto de vista de su organización y desde el punto de vista tecnológico. El aspecto de su organización implica cambio de su estructura organizacional, sin crecimiento; con dos puntos a atender: primero, reestructura administrativa y judicial; y, segundo, capacitación, no sólo para el cambio, sino para implementar los nuevos esquemas de justicia.

### **SUPUESTOS TEORICOS**

1.- Analizada la organización desde el **punto de vista técnico y de operación**, tenemos que el flujo de los procedimientos judiciales, responde a patrones de actividad determinados por leyes procesales viejas, que no se adecuan al avance de la tecnología, con la misma rapidez que ésta avanza. Esto, también se evidencia en el proceso relacionado con la administración de la organización, separada de la parte sustantiva, en tanto que aquélla es de reciente creación, con una plantilla de personal con demasiada antigüedad que se resiste al cambio, carente de capacitación, que sólo se preocupa por su status, sin proveer y abastecer de los servicios que requiere el área sustantiva.

2.- Por consecuencia del punto anterior, **el sistema administrativo**, incluye una estructura organizacional grande y obsoleta, con normas y procedimientos (en

los casos en los que existen) desapegados a la operación, muy lejos de normar lo que realmente se hace y, menos aún, lo que debe hacerse; sin lineamientos claros, por consecuencia, que se ciñen a políticas discrecionales, dependiendo del perfil del titular del área de que se trate o de quien deba tomar la decisión.

3.- La misión y visión de la organización, fueron definidas recientemente; lo que implica que el personal se encuentra en proceso de adoptar una nueva cultura de la organización, alejada de la inercia en la que se les mantuvo por mucho tiempo.

Esa renovación ideológica, ha implicado la implantación de esquemas de retiro, con mejores condiciones para los que se jubilan, que le dan movilidad a la organización, abriendo oportunidades para las nuevas generaciones, sin perder la experiencia de las que se van, que continuarán aportando, en otros grupos dentro de la misma organización, sus conocimientos. Ante esa redefinida misión, la capacitación en todos los niveles ha tomado impulsos con efectos hacia la organización, dejando de lado esquemas de cursos en general y conferencias sin importancia, que sólo beneficiaban a quienes los impartían, pues no se buscaba el interés del oyente, sino el lucimiento del ponente.

### ***CATEGORIAS DE ANALISIS***

En ese sentido, la organización ha establecido una serie de políticas encaminadas a considerar el cambio, desde tres aspectos:

- I.- Capacitación y mejores condiciones para el personal
- II.- Modernización y uso de tecnología
- III.- Reestructura administrativa y legal de la organización

En esas vertientes:

- a) El ser humano, hacia el interior, es el recurso más importante como agente de cambio; mientras que hacia el exterior, como cliente-sociedad, se vuelve aún más importante por ser el beneficiario principal del cambio en la organización.
- b) El ambiente al interior se percibe desorganizado; al exterior es de desaliento social, desconfianza y burocratismo, en un sentido peyorativo.
- c) Motivación en proceso, que tiende a culturizar el realce del personal en la importancia social que su quehacer tiene relacionado con una tarea tan importante como lo es la administración de justicia.
- d) El liderazgo se ejerce en pirámide, basado en estructuras jerárquicas establecidas, que no son en sí lo inadecuado de la organización, sino las conductas en lo individual de quienes debieran ejercer ese liderazgo, pues no se trata de liderazgo con fines de optimizar a la organización, sino sólo de dirección con exclusión de responsabilidades, que van desde la tiranía hasta la desatención total del personal.
- e) La comunicación es deficiente entre las áreas de la administración y las áreas judiciales, quedando éstas últimas a merced de las primeras, quienes tienen deficiente comunicación también con las áreas facultadas para la toma de decisiones.
- f) En ese sentido, la toma de decisiones es aislada de la operación misma; convirtiéndose las decisorias en operativas tratando de resolver los problemas que éstas no atienden.
- g) Se maneja dinámica de grupos, pero aislados, cada área, tanto judicial como administrativa, valora sus problemas como los más importantes, sin considerarse como un todo en el que cada una debiera resolver sus problemas en función de los problemas sociales a los que se encamina la función principal del área judicial.

- h) Como se ha mencionado, la ley no se adapta a los cambios sociales con la misma rapidez con que éstos cambian. La ley y la justicia se perciben como insuficiente y deficiente para resolver los problemas, lo que agrava la percepción cuando se suma la deficiente operación administrativa de la organización.

***METODOLOGIA: Las fases de los cambios.***

**OBJETIVOS**

I.- ESCOGER PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS QUE AYUDEN A LA ORGANIZACIÓN A RESOLVER SUS PROBLEMAS

II.- DESARROLLAR Y MANTENER RELACIONES APROPIADAS ENTRE EL GESTOR Y EL ORGANISMO.

**FASES**

**1ª.- DETERMINACION DE LA NECESIDAD DE EFECTUAR CAMBIOS.-**

Como ha quedado evidenciado, es imperante la necesidad de generar cambios en la organización, que se ven obstaculizados por grupos de poder, tanto en la administración, como al interior de las áreas, que ven afectados sus intereses. La resistencia al cambio también juega un papel importante, ante el temor de no tener o no poder desarrollar las capacidades para enfrentar el cambio. El problema no se percibe como existente, sino que se considera que el problema, en si, es el querer cambiar. Es aquí, donde la ayuda de un gestor externo ayuda, porque realiza un diagnóstico de los problemas desde el punto de vista de un tercero, que no detenta, aparentemente, un interés en esos problemas; pero sí para dar un resultado en sus soluciones, porque de ello depende su contratación.

**2ª.- IMPLANTAR LOS VINCULOS REFERENTES AL CAMBIO.-**

Por eso, es importante generar confianza que permita al gestor comunicarse con la organización para que su personal entienda la necesidad de la ayuda y que ésta es compatible con sus actividades. En el diagnóstico, el gestor debe cuidar que el análisis realizado no sea una crítica, que el cliente sienta como agresión; sino, por el contrario, que sienta la necesidad de ayuda, ante la necesidad mayor de resolver los problemas, convirtiéndose en agentes de cambio, que no será fácil, que conlleva etapas, reorganización administrativa y de procedimientos, con períodos de prueba, en los que se darán fallas, para propiciar adecuaciones, con miras a obtener las mejoras deseadas.

### 3ª.- DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA EN EL ORGANISMO.-

Obtención de información a través de diferentes métodos de investigación, que necesariamente involucran a las áreas con mayores cargas de trabajo para ellas, en la adecuación de los procesos al cambio, lo que genera resistencia y percepción negativa de lograrlo ante la magnitud de ello. Implica:

- a.- Diagnóstico de la estructura de la organización
- b.- Diagnóstico de los procedimientos
- c.- Diagnóstico de la tecnología
- d.- Diagnóstico de recursos humanos

### 4ª.- DETERMINACIÓN DE METAS Y PROPOSITOS.-

- 1.- Organización
  - judicial
  - administrativa
- 2.- Procedimientos
  - judiciales
  - administrativos
- 3.- Tecnología
  - plataformas y sistemas

- equipamiento (software y hardware)

4.- Recursos Humanos

- capacitación

5ª.- TRANSFORMACIÓN DE LOS PROPOSITOS EN ACTUACIÓN  
PARA EL CAMBIO.-

1.- Organización.- El principal reto será reestructurar el organigrama general de la organización, redefiniendo las funciones de administración y vigilancia, administrativas y de apoyo judicial, en función de las áreas judiciales.

- judicial.

\*Salas

\*Juzgados

\*Justicia Alternativa

- administrativa.

\*Consejo de la Judicatura

\*Oficialía Mayor

\*Apoyo Judicial

2.- Procedimientos.

-judiciales.- Reformas a las leyes procesales y sustantivas.

-administrativos.- Revisión General de Acuerdos, Manuales de Organización y de Procedimientos, creación de nuevas políticas y lineamientos en general.

3.- Tecnología.

- plataformas y sistemas.- Revisión de la red en general e implantación de infraestructura tecnológica que permita el desarrollo de sistemas para la tramitación y generación de información.

- equipamiento (software y hardware).- Implementación de mecanismos que permitan la actualización y equipamiento constante de cómputo, para evitar la obsolescencia.

4.- Recursos Humanos.

- capacitación.-

\*Mandos Superiores.- Capacitación para el cambio, liderazgo, alta dirección, obtención de grados y aprovechamiento de este sector al interior de la Institución, para capacitación en la carrera judicial.

\*Mandos Medios.- Incentivos para la carrera judicial, capacitación para el cambio, liderazgo, alta dirección, obtención de grados, otorgamiento de estímulos por desempeño.

\*Operativos.- Capacitación para el cambio, capacitación con miras a obtener grados básicos de aprendizaje, capacitación para la obtención de habilidades especiales, según el área a que pertenezcan, incentivos para la carrera judicial y otorgamiento de estímulos por desempeño.

6ª.- GENERALIZACIÓN Y ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO.-

En esta fase, aun no se cuenta con información, pues aún se encuentra en las primeras fases el cambio organizacional en la Institución tomada como ejemplo.

7ª.- REALIZACIONES FINALES.-

En esta fase aún no podemos determinar, por la misma razón que en el punto anterior, la dependencia con la gestoría contratada, pues se encuentra en fase de implementación. Lo relevante en este punto, es que la organización ya ha pasado con anterioridad por gestorías en materia de planeación estratégica y reestructura organizacional, que rindió frutos como la implantación del Primer Plan Institucional que rige a la actual administración y la organización con que actualmente se cuenta.

En este sentido, sería conveniente considerar que la actual gestoría no parte de cero, que la administración del ente tuvo un período de receso entre ésta y la contratada anteriormente, que sería bueno retomar los diagnósticos hechos en aquella ocasión para hacer una evaluación comparativa con lo ahora detectado, que lo aprendido dejó la experiencia del cambio y que ésta servirá para seguir sentando las bases del convencimiento para seguirlo implementando, aún

cuando se cambie de gestoría y/o no se logre el éxito esperado: lo importante es aprender que las instituciones deben estar en constante cambio conforme a los cambios que la sociedad exige.

**PROPUESTA DE PLAN DE CALIDAD PARA EL  
TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL DISTRITO  
FEDERAL**

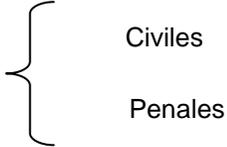
**I.-** Misión y Visión del Tribunal

**II.-** Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal

- Impulso de reformas legales
- Reorganización Administrativa
- Política judicial integral
- Delimitación de las funciones
  - Jurisdiccional
  - Representación y relaciones institucionales
  - Administrativas.- recursos materiales y servicios generales / recursos humanos / informática / obras y mantenimiento / presupuesto / informe financiero

- Transparencia

#### Apoyo Judicial

- Jurídica
- Procesos judiciales
  - Oficialías de partes común –Turnos
  
  - Consignaciones 
  
- Orientación Ciudadana y Derechos Humanos
- Centro de Convivencia Familiar Supervisada
- Servicio Médico Forense (INSIFO)
- Archivo Judicial y Registro Público de Avisos Judiciales
  
- Dirección General de los Anales de Jurisprudencia y Boletín Judicial
- Centro de Justicia Alternativa
- Instituto de Estudios Judiciales

### III.- Consejo de la Judicatura del Distrito Federal

- Presupuesto
- Ingresos propios
- Funcionamiento Pleno y Comisiones
- Impulso de reformas legales – Reglamento Interior del Consejo y sistematización de normas

#### **IV.- Sistematización de Procesos**

##### Creación de nuevos órganos

- Propositiva y no reactiva
- Consolidación en inmuebles
- Comisión de Creación de Nuevos Órganos

#### **V.- Administración, vigilancia, información y evaluación**

- Sistema Integral de Seguimiento de Expedientes y redimensionamiento de la Estadística Judicial
- Área de concentración, análisis y seguimiento de la información jurisdiccional y administrativa
- Sistema de Procesos de la Gestión Judicial
- Sistema de Procesos de la Gestión Administrativa (gobierno electrónico)
- Alineación Contable (L.G.C.G)
- Comisión de Vigilancia, Información y Evaluación

#### Administración

##### Recursos humanos

##### Revisión de estructuras

Plantillas tipo y plazas temporales cédulas de información de plazas

Homologación salarial y pagos electrónicos

Depuración nómina institucional

## Jubilación y Fondo de Apoyo a la Administración de Justicia

### Recursos materiales y servicios generales

- Licitaciones Públicas (compras)
- Seguimiento administrativo
- Administradores de inmuebles y arrendamientos
- Comunicaciones electrónicas

### Obras y mantenimiento

Consolidación jurisdiccional (Obras para nuevas Instalaciones).

Programa de dignificación de espacios físicos

### Informática

Crecimiento infraestructura

Redes informáticas

Gestión electrónica de Procesos

Soporte y mantenimiento

Sistemas de Protección de Datos

Presupuesto y contabilidad (recursos financieros)

Transparencia y responsabilidad de los servidores públicos

## **DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL DEL PLAN**

El PLAN DE CALIDAD se integra en primer término por la declaratoria de la MISIÓN y la VISIÓN del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

Para cumplir con la MISIÓN se deben definir líneas estratégicas que orientarán la forma de cubrir la distancia que separa la situación actual del Tribunal, del estado futuro que se ha planteado.

A partir de esas líneas, se integran Programas Generales de Trabajo que, entre otros aspectos, establecen el marco jurídico que lo sustenta, es decir, las atribuciones y facultades de las autoridades del Tribunal y del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal que permitan llevarlo a cabo, en su caso, la información estadística o antecedentes con que se cuenta, se describe la problemática que trata de resolver y se definen el objetivo general y los objetivos específicos.

De la definición de los Programas Generales de Trabajo que pueden atender a más de una línea estratégica, se definen los proyectos a desarrollar, mismos que requerirán en su momento ser cuantificados y calendarizados para su desarrollo y cumplimiento.

Es este nivel de detalle, es decir, los proyectos, que finalmente se incluirán en el Programa Operativo Anual del Tribunal que año con año se presenta para su autorización por parte de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, dichos proyectos deberán precisar las metas a alcanzar definiendo claramente las unidades de medida que permitirán su cuantificación y evaluación y su respectivo costo.

A continuación se presenta un ejercicio de diagnóstico que se realizó en la Institución analizada.

## **DIAGNÓSTICO**

GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

<b>TRIZ DE AFINIDAD (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PROGRAM)</b>											
INICIATIVAS - PROGRAMAS											
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS											
		1. EXCELENCIA INSTITUCIONAL	2. DIFUSIÓN Y VINCULO CON LA COMUNIDAD	3. GESTION INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO	4. MODERNIZACIÓN EFECTIVA	5. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	6. CAPACITACION ESTRUCTURADA CON BASE EN EL DNCE	7. INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL	8. GESTION ESTRUCTURADA DE PROYECTOS		
	CÓDIGO	NOMBRE DEL OBJETIVO									
SOLIDARIDAD	CO-1100	INCREMENTAR CONFIANZA Y CREDIBILIDAD									6
	CO-1200	EVIDENCIAR TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN									5
	CO-1300	ACERCAR EL TSJDF A LA COMUNIDAD									6
PROCESO INTERNO	PI-1100	TENER EFECTIVIDAD EN EL APOYO A LA OPERACIÓN DEL ÁREA SUSTANTIVA									7
	PI-1200	LOGRAR EFECTIVIDAD Y SIMPLIFICACIÓN EN LOS PROCESOS									5
	PI-1300	POTENCIAR LA JUSTICIA ALTERNATIVA									7
	PI-1400	DIGNIFICAR ESPACIOS, IMAGEN Y SEGURIDAD									5
	PI-1500	PRIVILEGIAR LA PREVENCIÓN Y OPTIMIZAR EL CONTROL									5
	EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	ACO-1100	LOGRAR ALIBERACIÓN								
ACO-1200		ESTABLECER LA INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL									5
ACO-1300		LOGRAR LIDERAZGO									8
ACO-1400		EVIDENCIAR CULTURA ORGANIZACIONAL									8
ACO-1500		LOGRAR TRABAJO EN EQUIPO									6
ACO-1600		EJERCER LA AUTONOMÍA INSTITUCIONAL									8
EFICIENCIA DEL RECURSO HUMANO	ACH-1100	FORTALECER LA CARRERA JUDICIAL									5
	ACH-1200	FORTALECER SERVICIO CIVIL DE CARRERA									5
	ACH-1300	ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DEL FACTOR HUMANO									7
EFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN	ACI-1100	MODERNIZAR INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA									6
	ACI-1200	MODERNIZAR LAS INSTANCIAS JUDICIALES Y DE APOYO									6
	ACI-1300	TENER ALTA DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN									4
RECURSOS FINANCIEROS	RI-1100	EFECTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO									5
	RI-1200	EFECTIVIDAD ADMINISTRANDO LOS RECURSOS AUTOGENERADOS									6
	RI-1300	EFECTIVIDAD ADMINISTRANDO RECURSOS MATERIALES (RRMM)									5
		23	7	8	19	23	18	13	23		

A partir de ello, también se inició por definir:

### MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL TRIBUNAL

## **M I S I Ó N**

Contribuir al logro de la paz social a través de un sistema de administración e impartición de justicia, pronta, expedita, gratuita, completa, imparcial, transparente y confiable, que garantice el estado de derecho.

## **V I S I Ó N**

Que sea una institución con plena autonomía, confiable y reconocida por su nivel de excelencia en la administración e impartición de justicia y de orgullo para sus integrantes y la sociedad.

## **V A L O R E S**

**Justicia**

**Lealtad**

**Prudencia**

**Imparcialidad**

**Templaza**

**Dignidad**

**Excelencia**

**Honradez**

**Profesionalismo**

**Humildad**

## **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

La definición de líneas estratégicas que integran un programa de trabajo requiere de información precisa y de investigaciones previas cuyo rigor científico

sea incuestionable.

## ANÁLISIS FODA

Reconocer una debilidad, es a la vez una fortaleza, por lo que tenemos que aceptar cuáles son las principales debilidades y fortalezas, tanto internas como externas del Tribunal, complementándolo a la vez con investigaciones que no sólo abarquen aspectos meramente jurídicos, sino aquellos que se refieran a la gestión misma de la administración e impartición de justicia, sus procesos y consecuencias en las capacidades de la propia Institución y que incorpore aspectos sociales que incidan en su desempeño.

Finalmente, recopilaremos en un mapa estratégico los caminos a seguir. En el presente caso, se realizó un ejercicio al respecto.

**MAPA ESTRATÉGICO DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL D.F.  
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DEL TSJDF**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL



MENÚ

**ELEMENTOS QUE CONTEMPLA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)**

<b>LIDERAZGO</b>					
<b>CONSTRUCIÓN DE EQUIPOS (TRABAJO EN EQUIPO)</b>	CULTURA - IDENTIDAD				
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (MANEJO DE CONFLICTOS)				
	VALORES HUMANOS				
	ORIENTACIÓN SISTÉMICA				
	APRENDIZAJE EXPERIENCIAL				
	ALINEACIÓN				
<b>COMUNICACIÓN</b>					

**LO QUE NO ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)**

<b>UN CURSO O CAPACITACIÓN</b>
<p><b>SOLUCIÓN DE EMERGENCIA PARA UN MOMENTO DE CRISIS</b></p> <p>SONDEO O INVESTIGACIÓN DE OPINIONES, SOLAMENTE PARA INFORMACIÓN</p> <p><b>INTERVENCIÓN AISLADA O DESLIGADA DE LOS PROCESOS GERENCIALES NORMALES</b></p> <p>INICIATIVA SIN CONTINUIDAD EN EL TIEMPO</p> <p><b>UNA SERIE DE REUNIONES DE DIAGNÓSTICO, SIN GENERAR SOLUCIONES Y ACCIONES</b></p> <p>PROCESO PARA EXPLORAR, MANIPULAR, PERJUDICAR O CASTIGAR A INDIVIDUOS O GRUPOS</p> <p><b>UN MEDIO DE HACER QUE TODOS QUEDEN CONTENTOS</b></p> <p>UN ESFUERZO DE ESPECIALISTAS Y OTRAS PERSONAS BIEN INTENCIONADAS, PERO SIN COMPROMISO DE LOS EJECUTIVOS RESPONSABLES</p> <p><b>UNA MAMOBRA DE ALGÚN EJECUTIVO PARA OBTENER O PRESERVAR PODER, PRESTIGIO O VENTAJAS A COSTA DE OTRAS PERSONAS</b></p>

**CAPITULO III**

**ANALISIS COMPARADO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE OTROS PODERES  
JUDICIALES**

## **ANÁLISIS DE CASOS**

### **3.1 CASO A) PODER JUDICIAL FEDERAL**

### **3.2 CASO B) ESTADO DE MEXICO Y ESTADO DE HIDALGO**

Para arribar a conclusiones sobre los impactos en la administración de los poderes judiciales de la Planeación Estratégica, se realizó un cuadro comparativo entre los diferentes poderes judiciales, tanto el federal, como los del Estado de México y el Estado de Hidalgo.

Este cuadro, evidencia, el uso de elementos técnicos relativos a la implementación de dicha planeación, que utilizan o utilizaron dichos entes, para reorganizar su administración.

En todos los casos, la gestión administrativa de dichos poderes, es exitosa en la medida en que tiene la tendencia a eficientar los procesos internos para lograr la misión que comparten en común y que se ha traducido en orientar sus acciones, dentro de un ejercicio eficiente de su presupuesto, para lograr su función primordial: impartir justicia.

Es importante destacar, que la eficiencia administrativa de los poderes judiciales no necesariamente se traduce, como consecuencia inmediata, en la generación de mejores sentencias. Lograr una justicia dentro de los parámetros subjetivos que ésta exige, no depende totalmente de factores administrativos, en tanto que éstos contribuyen a eficientar los recursos que se tienen, para que los

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

servidores públicos impartidores de justicia trabajen en optimas condiciones y así los justiciables tengan mejores servicios; pero que obtengan justicia es una labor que requiere de más y mayores esfuerzos en otros aspectos.

GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL

~~PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN~~

PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MEXICO	PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE HIDALGO	PODER JUDICIAL FEDERAL
<p><b>Misión</b></p> <p>Somos un órgano del Poder Público del Estado de México, responsable de impartir y administrar justicia, con estricto apego a la ley, de manera objetiva, imparcial, pronta y expedita, atendiendo a las demandas de la sociedad y preservando el Estado de Derecho para contribuir a la paz, seguridad y equidad social.</p>	<p><b>Misión</b></p>	<p><b>Misión</b></p> <p>Garantizar la administración, vigilancia y carrera, que permita el funcionamiento de Juzgados de Distrito y Tribunales de Circuito y aseguren su autonomía, así como la objetividad, honestidad, profesionalismo e independencia de sus integrantes, a fin de coadyuvar a que la sociedad, reciba justicia pronta, completa, gratuita e imparcial.</p>
	<p><b>Objetivo.</b></p> <p>Orientar las acciones del Poder Judicial del Estado de Hidalgo, asignando responsables, tiempos y metas de corto, mediano y largo plazos para hacer más eficiente el servicio a la población y lograr el fortalecimiento institucional del Poder Judicial.</p>	<p><b>Objetivos estratégicos.</b></p> <p>OE-01 Acercar y facilitar a la población el acceso a la justicia federal.</p> <p>OE-02 Asegurar la autonomía y el funcionamiento eficiente y eficaz de los órganos jurisdiccionales, así como la objetividad, honestidad, profesionalismo e independencia de sus integrantes.</p> <p>OE-03 Garantizar el ingreso, promoción y permanencia de las personas más capaces y honestas, y mejorar su desempeño en el trabajo mediante su formación, actualización y capacitación en las categorías de carrera judicial y personal administrativo.</p> <p>OE-04 Proporcionar y administrar</p>

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

		<p>con eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia los recursos necesarios para la operación de los órganos jurisdiccionales y áreas del Consejo.</p> <p>OE-05 Vigilar que la gestión sustantiva y administrativa de los órganos jurisdiccionales y áreas del Consejo sea eficaz y transparente. Y el desempeño de sus integrantes sea legal, eficiente y honesto.</p>
<p><b>Visión.</b></p> <p>Consolidarse como un Poder Judicial de vanguardia, reconocido y eficiente en el cumplimiento de su función, que genere credibilidad y confianza en la impartición de justicia; basado en los principios rectores de su Código de Ética; en el apego a la legalidad; en la formación, capacitación y profesionalización de los servidores judiciales; en una cultura de transparencia y calidad humana, y en una administración moderna.</p>		<p><b>Visión.</b></p> <p>Ser reconocido como un órgano de administración confiable, transparente y de excelencia, que asegura medios y elementos de calidad en la impartición de justicia, dando certeza en la atención de los servicios que brinda tanto a los Tribunales y Juzgados Federales como a la sociedad, en un ámbito de eficiencia y eficacia, y que contribuye a lograr una justicia que da respuesta y garantiza la seguridad jurídica de los gobernados.</p>

<b>Estrategia</b> <b>Administrativa</b>	<b>Gestión</b>	<b>Líneas Estratégicas.</b>	<b>Proyectos</b> <b>Institucionales</b> <b>y</b> <b>Actividades</b> <b>Permanentes</b> <b>por</b> <b>Programa.</b>
<p data-bbox="212 380 591 415"><b>Propósito estratégico</b></p> <p data-bbox="212 472 591 1283">Consolidar un Poder Judicial moderno, racional e inteligente, capaz de establecer procesos de reingeniería organizacional que permitan la optimización y certera aplicación de los recursos, que evite la duplicidad de funciones y disminuya el costo por mantenimiento del aparato administrativo, mediante el replanteamiento de sus procesos, de los roles de los servidores públicos y de los criterios de administración e inversión de los recursos económicos.</p> <p data-bbox="212 1339 591 1507"><b>Comisión de Administración Programa Integral de Comunicación Social.</b></p> <ul data-bbox="272 1564 591 1879" style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar acciones entre las instancias que integran al Poder Judicial, a través de mecanismos de captación de datos e informes para</li> </ul>		<p data-bbox="940 323 1399 457"><b>Impartición de Justicia.</b></p> <p data-bbox="940 514 1399 730">Preservar el ejercicio de una justicia pronta, expedita e imparcial, comprendida con la sociedad, con lo cual se contribuya al continuo desarrollo de la Nación.</p> <ul data-bbox="1000 787 1399 1879" style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conducción en la Política Salarial.</b> Atender la regulación institucional que guíe la acción en la resolución de asuntos, que permitan al Consejo cumplir con sus funciones sustantivas.</li> <li>• <b>Atención a juicios.</b> Servicios Administrativos Circuitos Judiciales. Llevar los servicios administrativos que posibiliten el desarrollo de las actividades de los Órganos Jurisdiccionales Federales y de las Áreas Administrativas del Consejo, en el interior de la República.</li> <li>• <b>Defensoría Pública.</b> Extender a la sociedad el acceso a la justicia, con base en el derecho de la prestación gratuita de defensa penal federal, la</li> </ul>	

<p>consolidar una identidad institucional basada en la uniformidad de criterios y en el manejo oportuno de información para la difusión.</p>	<p><b>credibilidad en los justiciables, con un amplio sentido humanístico.</b></p>	<p>asesoría y representación jurídica, en materia administrativa, fiscal, civil y derivadas de causa penales todas del ámbito federal.</p>
<p><b>Programa Integral de Equipamiento Informático.</b></p>	<p>1. Impartición de justicia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concursos Mercantiles.</b> Regular las funciones de los visitadores, conciliadores y síndicos en los procedimientos de concurso mercantil, así como los aspectos que rigen su operación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar procesos administrativos basados en la adaptación de tecnología informática a los requerimientos de las áreas administrativas y jurisdiccionales, mediante la permanente capacitación e incorporación de modelos organizacionales que permitan reducir tiempos y costos al desempeño institucional de administración e impartición de justicia en todos los órganos del Poder Judicial del</li> </ul>	<p>1.1.1. Implementación y fortalecimiento del sistema de juicios orales.</p> <p>1.1.2. Optimización de los procedimientos de la función jurisdiccional.</p> <p>1.1.3. Evaluación al desempeño de la función jurisdiccional.</p> <p>1.1.4. Fortalecimiento de la función pericial.</p> <p>1.1.5. Fortalecimiento y consolidación de la función de los Centros de Convivencia Familiar.</p> <p>1.1.6. Derechos Humanos y Justicia.</p> <p>1.1.7. Integración de la Perspectiva de Género.</p>	<p><b>Carrera Judicial.</b></p> <p><b>Desarrollo de la Función Judicial.</b></p> <p>Contar con servidores públicos en el ejercicio de impartición de justicia, con un alto nivel de profesionalismo, compromiso e imparcialidad con la sociedad; además de planear el crecimiento y desarrollo de los Órganos Jurisdiccionales Federales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo de la Función Jurisdiccional.</b> Fortalecer la formación y compromiso institucional con la sociedad, así como con los involucrados en la impartición de justicia, para lograr el mejor ejercicio de la función judicial.</li> </ul>
	<p><b>II. Fortalecer la justicia alternativa</b></p> <p>1. Mecanismos</p>	<p><b>Vigilancia.</b></p> <p><b>Seguimiento de Quejas,</b></p>

<p>Estado.</p> <p><b>Programa Integral de Infraestructura Inmobiliaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer lineamientos y mecanismos generales para desarrollar acciones que permitan contar con instalaciones funcionales, modernas y decorosas, así como para gestionar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para satisfacer con eficacia las necesidades del Poder Judicial del Estado.</li> </ul>	<p>alternativos de solución de conflictos.</p> <p><b>2.1.1.</b> Fortalecimiento y ampliación de los servicios del Centro de Mediación y Conciliación.</p> <p><b>III. Fortalecer la Carrera Judicial</b></p> <p>1. Formación, capacitación, profesionalización y actualización de los servidores públicos del Poder Judicial.</p> <p><b>3.1.1.</b> Formación y capacitación de los servidores judiciales.</p> <p><b>3.1.2.</b> Fortalecimiento de la función judicial a través de la investigación.</p> <p><b>3.1.3.</b> Impulso a la cultura jurídica.</p>	<p><b>Denuncias y Querrelas.</b></p> <p>Cuidar la calidad del funcionamiento jurisdiccional, en la aplicación cabal de la ley, así como en los aspectos administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Revisión del funcionamiento de Órganos Jurisdiccionales.</b> Observar y dar cuenta del desempeño integral de las actividades de los Órganos Jurisdiccionales Federales, en el ámbito jurisdiccional.</li> <li><b>Revisión del funcionamiento de Áreas Administrativas.</b> Observar y dar cuenta del desempeño de las actividades de las Áreas Administrativas del Consejo y servidores públicos que apoyan la función jurisdiccional.</li> <li><b>Vigilancia, información y evaluación del Consejo.</b> Observar y evaluar el desempeño de las actividades de las Áreas Administrativas del Consejo y de sus servidores públicos, en el cumplimiento de los programas y objetivos institucionales.</li> </ul>
<p><b>Programa Integral de Acceso a la Información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un esquema de trabajo que permita aprovechar la infraestructura informática ya existente y adquirir</li> </ul>	<p><b>IV. Desarrollar y mantener la Infraestructura</b></p> <p>1. Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura</p> <p><b>4.1.1.</b> Desarrollo de la</p>	<p><b>Disciplina.</b></p>

<p>tecnología en áreas estratégicas para potenciar el tratamiento eficaz y eficiente de la información de carácter pública, fortaleciendo la informática judicial y la sistematización de procesos del Poder Judicial del Estado.</p> <p><b>Programa Integral de Modernización de Sistemas Administrativos (Desarrollo de Sistemas Informáticos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar procesos administrativos basados en la adaptación de tecnología informática a los requerimientos de las áreas administrativas y jurisdiccionales, mediante la permanente capacitación e incorporación de modelos organizacionales que permitan reducir tiempos y costos al</li> </ul>	<p>obra pública y servicios relacionados.</p> <p><b>V. Modernizar la gestión administrativa al servicio de la función jurisdiccional.</b></p> <p>1. Asesoría Jurídica y Consultiva</p> <p><b>5.1.1.</b> Marco Legal.</p> <p><b>5.1.2.</b> Asesoría jurídica y consultiva.</p> <p><b>5.1.3.</b> Interlocución gubernamental.</p> <p>2. Apoyo al Pleno del Tribunal Superior de Justicia y al Consejo de la Judicatura.</p> <p><b>5.2.1.</b> Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura.</p> <p><b>5.2.2.</b> Archivo Judicial.</p> <p><b>5.2.3.</b> Oficialía de partes y correspondencia.</p> <p><b>5.2.4.</b> Boletín Judicial.</p> <p>3. Administración y</p>	<p><b>Seguimiento de Quejas, Denuncias y Querellas.</b></p> <p>Cuidar y garantizar la imparcialidad, honestidad y buen funcionamiento en la función jurisdiccional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Seguimiento de Quejas, Denuncias y Querellas.</b> Cubrir la etapa del ejercicio disciplinario del Consejo por inconformidades contra los Órganos Jurisdiccionales Federales.</li> </ul> <p><b>Administración de Recursos.</b></p> <p>Servir a las actividades sustantivas del Consejo, a través de la planeación y control de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales. Así como proveer lo necesario para la protección y bienestar de los servidores públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dirección y Control.</b> Asegurar la armonía técnica y administrativa de los recursos, estructuras y procesos, para el desarrollo de las actividades sustantivas del Consejo y dar cuenta de los resultados y beneficios en forma transparente.</li> <li><b>Administración de Recursos Humanos.</b></li> </ul>
---	--	--

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>desempeño institucional de administración e impartición de justicia en todos los órganos del Poder Judicial del Estado.</p> <p><b>Comisión de Disciplina Programa Integral de Contraloría</b></p> <p>Propósito estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar las acciones y mecanismos institucionales que permitan imprimir disciplina, control y vigilancia a todos los procesos de administración e impartición de justicia, mediante la constante evaluación del desempeño del personal a fin de perfeccionar y adecuar nuestros procesos y procedimientos hacia el logro de metas, transparentando nuestro ejercicio institucional y</li> </ul>	<p>finanzas</p> <p><b>5.3.1.</b> Administración y desarrollo del personal.</p> <p><b>5.3.2.</b> Recursos Materiales.</p> <p><b>5.3.3.</b> Control financiero y presupuestal.</p> <p><b>5.3.4.</b> Desarrollo organizacional y calidad.</p> <p><b>5.3.5.</b> Tecnologías de información.</p> <p>4. Control, vigilancia y disciplina</p> <p><b>5.4.1.</b> Consolidación de la función de responsabilidades.</p> <p><b>5.4.2.</b> Fortalecimiento de auditoría interna.</p> <p><b>5.4.3.</b> Transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>5. Planeación Estratégica</p> <p><b>5.5.1.</b> Planeación y evaluación para el</p>	<p>Atender los procesos de planeación, control y superación del servidor público, así como de las prestaciones sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Administración y Conservación de inmuebles.</b> Ver por la imagen, funcionamiento y conservación del patrimonio inmobiliario de los Órganos Jurisdiccionales Federales y Áreas Administrativas del Consejo, que ofrezca un espacio digno para el desarrollo de las actividades relativas a la función jurisdiccional.</li> <li><b>Administración de Recursos Materiales y Servicios Generales.</b> Cuidar de la suficiencia y suministro de bienes, indispensables para el desarrollo de las actividades en todos los ámbitos inherentes a la impartición de justicia.</li> <li><b>Administración de Recursos Financieros.</b> Atender los procesos de planeación, control y evaluación de las asignaciones financieras, su distribución y máximo aprovechamiento.</li> </ul>
--	---	--

<p>ofreciendo un mejor servicio a la sociedad.</p> <p><b>Programa Integral de Visitaduría</b></p> <p>Propósito estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeccionar el funcionamiento de los juzgados y supervisar la conducta de los servidores públicos que en ellos laboran, para contar con información actual, completa y objetiva, que permita la evaluación del desempeño de la función jurisdiccional, además de garantizar que en los procedimientos judiciales, se cumplan de acuerdo a lo que establecen las leyes aplicables.</li> </ul> <p><b>Programa Integral de Procedimientos Disciplinarios</b></p>	<p>desarrollo institucional.</p> <p><b>5.5.2.</b> Sistema integral de información estadística.</p> <p>6. Presencia Institucional</p> <p><b>5.6.1.</b> Vinculación, difusión e imagen.</p> <p><b>5.6.2.</b> Eventos y logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Administración Regional.</b> Extender los servicios, trámites y recursos necesarios a los Órganos Jurisdiccionales Federales y Áreas Administrativas del Consejo del interior de la República.</li> <li>• <b>Administración de Tecnologías de información.</b> Asegurar la integración del avance de la tecnología computacional, informática y de telecomunicaciones a las actividades diarias de todos los Órganos Jurisdiccionales Federales y Áreas Administrativas del Consejo.</li> <li>• <b>Protección, Prestaciones y Servicio de los Servidores Públicos del Poder Judicial de la Federación.</b> Proveer lo necesario para la protección y cuidado de los servidores públicos y de la seguridad de los inmuebles de los Órganos Jurisdiccionales Federales y del Consejo.</li> <li>• <b>Infraestructura para la administración de Justicia.</b> Establecer y observar la normatividad inherente a la ejecución de obra, sobre los inmuebles a incorporar o en operación, respecto a la</li> </ul>
---	--	---

<p><b>Propósito estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir criterios y adoptar medidas o acciones disciplinarias para los servidores públicos incapaces de solventar el compromiso ético de la institución hacia la sociedad, mediante mecanismos equitativos, transparentes y documentados que eviten dudas sobre el ejercicio de la sanción a que haya lugar y lograr una correcta aplicación de medidas correctivas en todo el transcurso del proceso disciplinario.</li> </ul> <p><b>Comisión de Carrera Judicial Programa Integral de Carrera Judicial</b></p> <p><b>Propósito estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar un sistema de especialización,</li> </ul>		<p>función jurisdiccional o administrativa.</p> <p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VINCULADOS AL PAT 2012.</b></p> <p>OE-1 Mejorar la satisfacción de los usuarios finales del servicio de impartición de justicia.</p> <p>OE-2 Posicionar al CJF como un impulsor del sistema de justicia en el país.</p> <p>OE-3 Rediseñar administrativamente y tecnológicamente al Sistema Jurisdiccional.</p> <p>OE-4 Incrementar la satisfacción de los Órganos Jurisdiccionales.</p> <p>OE-5 Tomar decisiones correctas y oportunas sustentadas en información confiable.</p> <p>OE-6 Redefinir las áreas de responsabilidad de las Secretarías Ejecutivas y las Direcciones Generales, con visión de procesos.</p> <p>OE-7 Incrementar la satisfacción y el desarrollo integral del personal.</p> <p>OE-8 Diseñar un sistema de justicia que responda y anticipe las necesidades de la sociedad.</p>
---	--	--

<p>fincado en las capacidades de nuestros servidores públicos con criterios de selección transparentes, con programas permanentes de capacitación y actualización, orientando a la calidad profesional y a la idoneidad moral de quien desempeñe un encargo, y siempre de cara a la vigilancia y evaluación que realicen los órganos correspondientes del Poder Judicial del Estado.</p> <p><b>Programa Integral de Divulgación</b></p> <p><b>Propósito estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones coordinadas de las distintas áreas que integran el instituto de capacitación, oficinas centrales y jurisdiccionales de</li> </ul>		<p>OE-9 Mejorar el conocimiento, la comunicación y nivel de confianza de la sociedad al CJF.</p> <p>OE-10 identificar y capitalizar mejoras en el desempeño del sistema de Justicia actual.</p> <p>OE-11 Obtener recursos suficientes y a largo plazo (planeación sólida y sustentable).</p> <p><b>PROYECTOS ESTRATÉGICOS.</b></p> <p><b>Diseño e implantación del Modelo de Innovación Judicial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incrementar la satisfacción de los órganos jurisdiccionales.</li> </ul> <p><b>Implantación y evaluación del Modelo de Planeación Institucional del CJF.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar el Modelo de Planeación Institucional en las áreas del CJF, a través de la Metodología y los Sistemas apropiados, con la finalidad de mejorar el proceso de planeación institucional, coadyuvando a obtener mejores resultados de la misma.</li> </ul>
--	--	--

<p>primera y segunda instancia con la finalidad de, con base en una línea editorial acorde con los principios de la institución, fomentar el conocimiento de la tarea judicial, para desarrollar materiales de consulta que respondan a la población abierta y a la especializada en la materia.</p> <p><b>Programa Integral de Convenios y Contratos</b></p> <p><b>Propósito estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la ejecución de estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de una cultura de la legalidad mediante la cooperación interinstitucional con otras entidades e instituciones del sector público, social y privado, con la finalidad de formar y/o capacitar al</li> </ul>	<p><b>Mejora de la calidad del servicio de impartición de justicia federal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información sobre la satisfacción de los usuarios del servicio de impartición de justicia federal, con el objetivo de proponer acciones para su mejoramiento paulatino.</li> </ul> <p><b>Posicionamiento del servicio de impartición de justicia federal en la sociedad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información sobre el posicionamiento del servicio de impartición de justicia federal en la sociedad, con el objeto de proponer acciones para su mejoramiento paulatino.</li> </ul> <p><b>Implantación de la Administración de Procesos en el CJF.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar administrativa y tecnológicamente al sistema jurisdiccional. Contribuir en la mejora de la gestión del CJF a través de los procesos organizacionales de las áreas administrativas.</li> </ul> <p><b>Mejora de la Satisfacción del</b></p>
---	---

<p>personal del Poder Judicial de manera multidisciplinaria, impulsar el intercambio tecnológico y el desarrollo de sistemas informáticos para ampliar las posibilidades de acceso a la justicia por parte de la población en general.</p> <p><b>Programa Integral de Certificaciones</b></p> <p><b>Propósito estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promover un esquema de trabajo ordenado y transparente con base en criterios avalados por entidades reconocidas nacional e internacionalmente, con la finalidad de conseguir la certificación de nuestros sistemas y procesos administrativos, así como de los relacionados con el</li></ul>		<p><b>personal del CJF.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la satisfacción y el desarrollo integral del personal.</li></ul>
---	--	--

<p>desempeño de la función jurisdiccional</p> <p><b>Comisión de Planeación, Adscripción y Creación de Nuevos Órganos Programa Integral de Planeación y Estadística Judicial.</b></p> <p><b>Propósito estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar una cultura de la planeación judicial como instrumento técnico de toma de decisiones, selección de alternativas y asignación de recursos, basada en la sistematización de procesos administrativos y procedimientos jurisdiccionales para orientar las distintas acciones hacia el fortalecimiento del Poder Judicial.</li></ul> <p><b>Programa Integral de Redimensionamiento Administrativo</b></p> <p><b>Propósito estratégico:</b></p>		
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar una cultura de la planeación judicial como instrumento técnico de toma de decisiones, selección de alternativas y asignación de recursos, basada en la sistematización de procesos administrativos y procedimientos jurisdiccionales para orientar las distintas acciones hacia el fortalecimiento del Poder Judicial.</li></ul> <p><b>Comisión de Estudios Jurídicos</b></p> <p><b>Programa Integral de Investigación</b></p> <p><b>Propósito estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer la investigación jurídica al interior y al exterior del Poder Judicial del Estado, mediante la implementación de acciones basadas en la aplicación de criterios de calidad de alcance nacional</li></ul>		
--	--	--

<p>e internacional, con la finalidad de establecer vinculación con instituciones educativas para propiciar el intercambio de conocimientos y ampliar las actividades de difusión científica a favor de la actualización normativa y la consolidación de una genuina Cultura de la Legalidad en la entidad.</p> <p><b>Programa Integral de Compilación de Tesis y Jurisprudencia</b></p> <p><b>Propósito estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Impulsar el desarrollo de un sistema eficaz que facilite la captura y difusión de los criterios de interpretación de las normas jurídicas que realizan las distintas salas que integran el Pleno del Tribunal</li></ul>		
--	--	--

<p>Superior de Justicia, con la finalidad de compilarlas y publicarlas a través de la red informática del Poder Judicial del estado y facilitar así la labor de los juzgadores, postulantes y estudiosos del derecho en la aplicación de interpretaciones y criterios para el abordamiento de asuntos de su interés.</p> <p><b>Programa Integral de Actualización Normativa</b></p> <p><b>Propósito estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar un sistema de revisión integral de la legislación vigente en la entidad, para vincular los principios jurídicos contenidos de manera dispersa en diversos cuerpos de ley reduciendo el universo legal del Estado, mediante</li></ul>		
--	--	--

<p>una simplificación jurídica que delegue en los reglamentos la tarea de dar operatividad, con la finalidad de contar con un sistema jurídico más simplificado y comprensible para la población hidalguense.</p> <p><b>Estrategia Administración jurisdiccional Órgano responsable: Presidencia del Poder Judicial.</b></p> <p><b>Propósito estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promover y vigilar, mediante una plataforma informática de sistematización de procesos, el cumplimiento irrestricto del Estado de Derecho como condición básica para una convivencia social armónica, solidaria y pacífica, en la que los actos de las personas, las autoridades y las instituciones se</li></ul>		
--	--	--

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>sujeten al mandato de la ley para otorgar certeza jurídica y seguridad a nuestra población, en un marco de respeto a los derechos y libertades, de combate directo a la corrupción y a la impunidad.</p> <p>La Estrategia de Administración Jurisdiccional se vincula con la de Gestión Administrativa, mediante la ejecución coordinada del Programa Integral de Sistematización de Procesos, siendo la Presidencia del Tribunal, la Secretaría General, las Salas y los Juzgados, las instancias responsables de su cumplimiento.</p> <p><b>Programa Integral de Sistematización de Procesos</b></p>		
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Primera Instancia</b></li></ul> <p>El Programa Integral de Sistematización de Procesos, surgió como una necesidad institucional para responder a la constante demanda ciudadana por contar con medios más inmediatos y ágiles para la atención y solución de controversias.</p> <p>La implementación de una plataforma informática de sistematización de procesos no se reduce a ciertos juzgados o a algunas áreas consideradas como estratégicas del Poder Judicial, por el contrario, este es un Programa Integral que busca ser el hilo conductor en el encadenamiento informático de los procesos jurisdiccionales y administrativos para integrar un lenguaje único en el seguimiento de las actividades que le corresponden a cada Sala, Juzgado y áreas administrativas.</p> <p>Proyectar el desarrollo y aplicación de esta plataforma informática hizo necesaria la</p>		
--	--	--

<p>priorización de aquellas áreas que requieren de forma inmediata la implantación de este esquema informático, para ello, se definió un periodo de trabajo de 6 meses que contempla como metas el mapeo, desarrollo, conectividad, capacitación y liberación de 5 aplicaciones piloto en igual número de juzgados, mismos que corresponden a las materias civil, penal, familiar, mixto y mixto menor.</p> <p>En la gráfica siguiente se ilustra el cronograma de corto plazo de implantación del Programa Integral de Sistematización de Procesos en la Primera Instancia.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Segunda Instancia.</b></li></ul> <p>La Segunda Instancia integrada por las Salas de los Tribunales, actualmente se destacan por su trabajo sistemático y ordenado, lo cual ubica al Poder Judicial en un lugar de reconocimiento en cuanto a la calidad de sus resoluciones.</p>		
--	--	--

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>Sin embargo, en esta dinámica de sistematización de procesos se tiene contemplado homogeneizar los instrumentos informáticos con los que los magistrados, además de cumplir con sus funciones, cuenten con las herramientas adecuadas para dar seguimiento a su trabajo.</p> <p>En este sentido, las Salas han sido consideradas en la segunda etapa de implantación del Programa Integral de Sistematización de Procesos. Para ello, se ha proyectado un periodo de trabajo de tres meses durante el cual se espera lograr la cobertura total de las Salas del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo.</p>		
---	--	--

**CAPITULO IV**

**PLAN INSTITUCIONAL DEL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL**

**PLANES INSTITUCIONALES DEL PJDF**

**4.1 PLAN INSTITUCIONAL 2004-2007**

**4.2 PLAN INSTITUCIONAL 2007-2011**

**4.3 PLAN INSTITUCIONAL 2012-2015**

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<b>PLAN INSTITUCIONAL 2004-2007</b>	<b>PLAN INSTITUCIONAL 2008-2011</b>	<b>PLAN INSTITUCIONAL 2012-2015</b>
<p><b>M I S I Ó N</b></p> <p>Contribuir al logro de la paz social a través de un sistema de administración e impartición de justicia, pronta, expedita, gratuita, completa, imparcial, transparente y confiable, que garantice el estado de derecho.</p>	<p><b>M I S I Ó N</b></p> <p>Contribuir al fortalecimiento de la paz social a través de un sistema de administración e impartición de justicia, pronta, expedita, gratuita, completa, imparcial, transparente y confiable, que garantice el estado de derecho.</p>	<p><b>Proceso de construcción de la Misión 2012-2015.</b></p> <p>Nuestras circunstancias guardan peculiar proporción y delineado perfil, propicias de estas épocas, pero los problemas no son nuevos ni nos sorprenden, obtenemos lecciones del pasado, siempre mentor de nuestro rumbo, para evitar errores y acumular aciertos, también sabemos adecuarnos a las condiciones de este instante de nuestro devenir como Poder Judicial, a fin de responder con atingencia.</p> <p>Fijar la Misión del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal es sin duda un capítulo crucial de la planeación, la razón de ser para el Poder Judicial y el más alto objetivo. Es extremadamente importante entender que no se trata de una decisión futura, sino de una decisión actual.</p> <p>En el anterior Plan Institucional 2008-2011 se construyó una misión sobre la</p>

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

		<p>que se trabajó, misma que decía:</p> <p>“Contribuir al fortalecimiento de la paz social a través de un sistema de administración e impartición de justicia pronta, expedita, gratuita, completa, imparcial y confiable, que garantice el estado de derecho”.</p> <p>Sin embargo, al identificar los profundos cambios que requiere la impartición de justicia, se sabe que más allá de una justicia pronta, también debe ser eficiente, y transparente. Además, derivado de los resultados de la encuesta de satisfacción que se levantó por este Tribunal en el 2010, se sabe que la ciudadanía no confía en el sistema de impartición de justicia, pero también que ésta opinión cambia a favor, cuando enfrentan directamente un juicio en este Tribunal, por lo que se debe continuar con las metas que lleven a garantizar un pleno acceso a la justicia.</p> <p>El propósito de la Institución es la impartición de justicia, que se dedica a resolver</p>
--	--	---

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

		<p>conflictos del orden civil, penal y familiar; que debe solucionar los conflictos en tiempo y de forma idónea, mediante el personal humano capacitado, con una alta calidad profesional y humana y la infraestructura moderna adecuada a las normas vigentes.</p> <p>Por ello debemos eficientar nuestros tiempos de respuesta sin arriesgar la calidad de las resoluciones para lo cual requerimos reforzar la investigación aplicada y los indicadores cuantitativos y cualitativos de nuestra función judicial.</p> <p>Con la medición de las cargas de trabajo y con la continuación de aplicación de encuestas, así como de los estudios de campo, se identificarán los tiempos y movimientos de los procesos. Además de que se seguirá trabajando para garantizar la seguridad de los juzgadores en el ámbito de la materia penal.</p> <p>A partir de las reflexiones anteriores se deriva la nueva</p>
--	--	---

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

		<p>Misión del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal:</p> <p>“Impartir justicia pronta, expedita, gratuita, completa, imparcial, transparente, confiable y segura, con la incorporación de los nuevos modelos de oralidad y sistemas de gestión modernos, que permitan optimizar la labor y mejorar la calidad del servicio que se otorgue a las personas que habitan y transitan en la Ciudad de México; con perspectiva de derechos humanos y género”.</p>
<p><b>VISION</b></p> <p>Que sea una institución con plena autonomía, ámpliamente confiable y reconocida por su nivel de excelencia en la administración e impartición de justicia y de orgullo para sus integrantes y la comunidad.</p>	<p><b>VISION</b></p> <p>Que sea una institución con plena autonomía, ámpliamente confiable y reconocida por su nivel de excelencia en la administración e impartición de justicia y de orgullo para sus integrantes y la comunidad.</p>	<p><b>Establecimiento de la Visión al 2015</b></p> <p>La Visión propuesta para los siguientes años de vida de la Institución, es un escenario inspirador que representa propósitos globales y continuos. Es el fundamento del sistema de planeación y además presenta la transformación esencial que las funciones sustantivas y adjetivas deben lograr, como medios del fin inmediato que representa la Visión del</p>

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p><b>VALORES</b></p> <p>Justicia Lealtad Prudencia Imparcialidad Templaza Dignidad Excelencia Honradez Profesionalismo Humildad</p>	<p><b>VALORES</b></p> <p>Justicia Lealtad Prudencia Imparcialidad Templaza Dignidad Excelencia Honradez Profesionalismo Humildad</p>	<p>Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal para el 2015:</p> <p>“Ser una Institución plenamente autónoma, segura, confiable y reconocida por garantizar el acceso efectivo a la impartición de justicia”.</p> <p><b>VALORES</b></p> <p>Justicia Lealtad Prudencia Imparcialidad Templaza Dignidad Excelencia Honradez Profesionalismo Humildad</p> <p><b>Transparencia</b> <b>Uso adecuado de bienes y recursos</b></p>
<p><b>OBJETIVO.</b></p> <p>El Programa Institucional 2004-2007 del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal que ahora se presenta, tiene como meta definir, en primer término, la misión, visión y objetivos de largo plazo que se deben alcanzar; estableciendo a la vez las líneas estratégicas que marcarán el</p>	<p><b>OBJETIVO DEL PLAN</b></p> <p>El Plan Institucional 2008-2011 del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, tiene como finalidad establecer los objetivos, las directrices generales del desarrollo, las líneas y programas estratégicos y las prioridades que habrán de</p>	<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <p>1.- Impulsar el Sistema de Gestión Judicial y Evaluación del Desempeño.</p> <p>2.- Fortalecer la transversalización de la perspectiva de derechos humanos y género, así como la accesibilidad en el Poder</p>

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>rumbo a seguir, y que permitan dar congruencia a los programas y proyectos de trabajo, así como a las acciones cotidianas que se desarrollen; incorporando, asimismo, los proyectos de mediano y corto plazos que en congruencia con los objetivos de largo plazo, deben ser impulsados para el logro de estos últimos.</p>	<p>impulsarse en la Institución, de tal forma que ésta tenga un rumbo y una dirección clara soportado en la MISIÓN, VISIÓN y los VALORES.</p>	<p>Judicial.</p> <p>3.- Consolidar los avances del Sistema de Carrera Judicial.</p> <p>4.- Impulsar la administración efectiva y rendición de cuentas.</p> <p>5.- Fortalecer la disciplina, ética y transparencia de los servidores judiciales.</p> <p>6.- Impulsar las reformas judiciales.</p> <p>7.- Modernizar la gestión de los órganos de dirección del Poder Judicial.</p> <p>8.- Impulsar los medios alternativos de solución de controversias.</p> <p>9.- Impulsar tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración de justicia.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTUAL PROGRAMA.</b></p> <p>El Programa Institucional 2004-2007, se integra en primer término</p>	<p><b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b></p> <p>1) Plena autonomía, combate al tráfico de influencias, vinculación e imagen.</p>	<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b></p> <p><b>3.1. Impulsar el Sistema de Gestión Judicial y Evaluación del Desempeño</b></p>

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>por la declaratoria de la MISIÓN y la VISIÓN del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.</p> <p>Para cumplir con la <b>MISIÓN</b> se han definido a la vez siete líneas estratégicas que orientarán la forma de cubrir la distancia que separa la situación actual del Tribunal, del estado futuro que se ha planteado.</p> <p>Plena autonomía institucional información e investigación Modernización de los procedimientos administrativos de la gestión judicial hacia una nueva justicia penal fincada en los sistemas acusatorio y conciliatorio.</p> <p>La justicia alternativa: la conciliación y la mediación Impulso a las carreras judicial y civil</p> <p>Hacia una administración eficiente y eficaz, transparente, confiable y creíble.</p> <p><b>PROGRAMA INSTITUCIONAL 2004-2007</b></p> <p><b>PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO</b></p>	<p>2) Información para la toma de decisiones</p> <p>3) Reformas Judiciales</p> <p>4) Modernización de los procesos administrativos de la gestión Judicial</p> <p>5) Modernización de las áreas de apoyo judicial y órganos Auxiliares</p> <p>6) Justicia alternativa: conciliación y mediación.  Mediación Familiar  Mediación Civil</p> <p>Conciliación</p> <p>7) Impulso a las Carreras Judicial y Civil</p> <p>8) Administración efectiva; transparencia y rendición de cuentas.</p> <p><b>PROGRAMAS ESTRATÉGICOS</b></p> <p>Línea estratégica</p> <p>1. Plena autonomía, combate al tráfico de influencias,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de los sistemas de gestión judicial civil y familiar y consolidación del mismo en la materia penal.</li> <li>• Construcción del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).</li> <li>• Alinear los sistemas de indicadores de desempeño y de gestión por resultados con los indicadores de acceso a un juicio justo.</li> </ul> <p><b>3.2. Fortalecer la transversalización de la perspectiva de derechos humanos y género, así como la accesibilidad al poder judicial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la Información, orientación y respuesta a los ciudadanos.</li> <li>• Transversalizar la perspectiva de derechos humanos y género en las áreas</li> </ul>
--	---	---

<p style="text-align: center;"><b>1. FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMÍA.</b></p> <p><b>Línea estratégica: Plena autonomía institucional</b></p> <p>Descripción de la problemática</p> <p>Los procesos de transformación de los órganos encargados de la administración de justicia en nuestro país, se han caracterizado por buscar las condiciones institucionales, que permitan a los juzgadores ejercer la función jurisdiccional en un ámbito de libertad, en el entendido de que la autonomía constituye un presupuesto indispensable para la tutela de las garantías, tanto de carácter sustancial, como procesal. En consecuencia, el mayor o menor grado de autonomía institucional, tiene una incidencia directa en la calidad y eficiencia de la función judicial, y por ende, en el mantenimiento del orden social.</p> <p><b>I. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA</b></p> <p><b>Objetivo general</b></p> <p>La línea estratégica planteada</p>	<p>vinculación e imagen.</p> <p><b>Programas estratégicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas legales para el fortalecimiento de la autonomía.</li> <li>• Combate al tráfico de influencias.</li> <li>• Supervisión y disciplina judicial.</li> <li>• Transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>• Mejora de la imagen pública.</li> <li>• Relaciones interinstitucionales, internas y externas.</li> <li>• Programa editorial y de difusión.</li> </ul> <p><b>2. Información para la toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Integral de Información.</li> <li>• Investigación académica.</li> <li>• Investigación jurídica.</li> </ul> <p><b>3. Reforma judicial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma legal en materia de comercio.</li> <li>• Reforma legal en materia civil.</li> <li>• Reforma legal en</li> </ul>	<p>judiciales y administrativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender el número de quejas que en materia de derechos humanos se interponen en el Tribunal.</li> <li>• Procurar la accesibilidad al TSJDF.</li> <li>• Procurar la capacitación y sensibilización del personal del Tribunal en derechos humanos y género.</li> <li>• Fortalecer la equidad de género en los juzgadores y consejeros del TSJDF y CJDF.</li> <li>• Fortalecer la equidad de género en los puestos directivos.</li> <li>• Fortalecer la transversalización de la perspectiva de derechos humanos y género, así como la accesibilidad al poder judicial.</li> <li>• Accesibilidad al TSJDF por nivel de ingreso familiar mensual de las y los usuarios.</li> <li>• Procurar la</li> </ul>
---	---	---

<p>tiene como objetivo principal crear las condiciones institucionales para garantizar la plena autonomía en el funcionamiento del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, mediante la instrumentación de diversas acciones que comprendan tanto su faceta funcional, de gobierno, como económica.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una verdadera Carrera Judicial y constituir al Instituto de Estudios Judiciales en una instancia que participe en el diseño, operación, control y evaluación de los sistemas y métodos de selección, promoción y permanencia del personal judicial del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.</li> <li>• Realizar y presentar al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, un Proyecto de Reglamento de la Carrera Judicial para el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, que aglutine y desarrolle todos los aspectos relacionados con</li> </ul>	<p>materia penal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas a la Ley Orgánica.</li> </ul> <p><b>4. Modernización de los procesos administrativos de la gestión judicial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas integrales de gestión judicial.</li> <li>• Capacitación y sensibilización al cambio.</li> <li>• Actualización normativa y de procesos documentados.</li> </ul> <p><b>5. Modernización de las áreas de apoyo judicial y órganos auxiliares.</b></p> <p><b>6. Justicia alternativa, conciliación y mediación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento y ampliación de la capacidad instalada.</li> <li>• Mejora integral de las capacidades del Centro de Justicia</li> <li>• Alternativa.</li> </ul> <p><b>7. Impulso a las Carreras Judicial y Civil.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrera Judicial.</li> <li>• Capacitación laboral y desarrollo humano.</li> </ul>	<p>satisfacción de los usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.3 Consolidar los avances del Sistema de Carrera Judicial</li> <li>• Consolidar los proyectos del Instituto de Estudios Judiciales.</li> <li>• 3.4 Impulsar la administración efectiva y</li> <li>• rendición de cuentas</li> <li>• Creación de la Tesorería del Poder Judicial del D.F. y del Programa de Inversión.</li> <li>• Rendición efectiva de cuentas.</li> <li>• Programa de Obras y Servicios.</li> <li>• Modernización del área de Recursos Humanos.</li> <li>• Creación de área de desarrollo y capacitación de habilidades.</li> <li>• Programa de Seguridad.</li> <li>• Programa de Protección Civil.</li> </ul> <p><b>3.5 Fortalecer la disciplina,</b></p>
--	--	--

<p>el sistema de carrera para los servidores públicos judiciales, incluyendo los procesos de ratificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar y presentar al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, un Proyecto de Acuerdo General que regule la organización y funcionamiento de la Visitaduría Judicial de Consejo de la Judicatura, a fin de establecer los lineamientos para verificar el funcionamiento de las Salas y Juzgados, así como para supervisar las conductas de los integrantes de estos órganos, en cumplimiento a los artículos 203 y 204, párrafo segundo, de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.</li> <li>Realizar y presentar al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, un Proyecto de Acuerdo General que regule la organización y funcionamiento de la Dirección General de Procedimientos Judiciales,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio Civil de Carrera.</li> </ul> <p><b>8. Administración efectiva: transparencia y rendición de cuentas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación</li> <li>Actualización del marco normativo.</li> <li>Administración y desarrollo de personal.</li> <li>Sistema integral de gestión administrativa (GRP).</li> <li>Programa de obras.</li> <li>Programa de desarrollo informático.</li> <li>Administración integral de recursos financieros, materiales y servicios.</li> <li>Seguridad y protección civil.</li> <li>Control, Auditoría y Evaluación de la Gestión.</li> <li>Sistemas integrales de gestión en las áreas de apoyo judicial y órganos auxiliares.</li> <li>Capacitación y sensibilización al</li> </ul>	<p><b>ética y transparencia de los servidores judiciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la disciplina judicial</li> <li>Fortalecer la transparencia y ética judicial del TSJDF.</li> <li>Fortalecer la responsabilidad administrativa o penal del personal del TSJDF.</li> </ul> <p><b>3.6 Impulsar las reformas judiciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reformas para consolidar la autonomía financiera del Tribunal.</li> <li>Reformar la Constitución para que el TSJDF cuente con la facultad de iniciar leyes.</li> <li>Establecer un marco normativo organizacional e infraestructura acordes con las reformas del sistema de justicia oral en las materias penal, civil y familiar.</li> <li>Reformas en materia</li> </ul>
---	--	--

<p>en cumplimiento al artículo 201, fracción XXII, de la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el análisis al marco normativo que rige al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal en materia económica, a efecto de realizar y presentar, ante las autoridades que correspondan, las propuestas de reforma de los distintos instrumentos legales que permitan alcanzar una autonomía patrimonial, así como en la aplicación y manejo de los recursos presupuestales.</li> <li>• Hacer las adecuaciones pertinentes al Proyecto de Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, a efecto de que los cambios jurídicos tendientes a asegurar la autonomía institucional que correspondan al ámbito de competencia de este órgano colegiado, queden satisfactoriamente</li> </ul>	<p>cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización normativa</li> </ul>	<p>de restitución de menores y marco regulatorio al proceso de adopción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los principios procesales.</li> <li>• Implementación de la reforma constitucional penal.</li> </ul> <p><b>3.7 Modernizar la gestión de los órganos de dirección del Poder Judicial del Distrito Federal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización del Sistema del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal.</li> <li>• Continuar el perfeccionamiento de la generación de información a través de nuevos procesos administrativos y gestión judicial.</li> <li>• Programa de Mejores Prácticas.</li> <li>• Modernización del Programa Editorial.</li> <li>• Modernización del área jurídica.</li> <li>• Consolidar el Instituto de Ciencias Forenses.</li> </ul>
--	--	--

<p>plasmados en su marco normativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un instrumento de control y seguimiento de las actividades y funciones que realizan los distintos órganos que integran el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, para evaluar la forma en que participan del funcionamiento general de la Institución, que permitan a las autoridades de esta Casa de Justicia, tener elementos para tomar sus decisiones.</li> </ul> <p><b>Meta</b></p> <p>Lograr que la administración de justicia en el Distrito Federal, cuente con las condiciones institucionales, necesarias, para garantizar la plena autonomía en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, tanto en su aspecto funcional, de gobierno, como económica.</p> <p><b>Estrategia</b></p> <p>Dada la diversidad de aspectos que comprenden la autonomía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las Convivencias Familiares.</li> <li>• Digitalización de documentos.</li> <li>• Puesta en marcha del Sistema de Oficialía de Partes Común.</li> </ul> <p><b>3.8 Impulsar los medios alternativos de solución de controversias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de medios e instrumentos electrónicos, en la resolución de disputas.</li> <li>• Consolidar la mediación privada.</li> <li>• Continuar avanzando en la adopción de la mediación comunitaria y escolar.</li> <li>• Desconcentración territorial: instalación de módulos de mediación en el Reclusorio Sur y en las instalaciones de Obrero Municipal.</li> <li>• Apertura y operación de módulos de mediación privada.</li> <li>• Consolidar la figura</li> </ul>
---	---

<p>institucional, lo que se implica un tratamiento distinto para la consecución de cada uno de los objetivos planteados, se propone la integración de un grupo de trabajo de alto nivel, que se constituya en el eje rector que ordene, revise y valide, tanto el desarrollo, como la elaboración de cada una de las propuestas que habrán presentarse al Pleno de Magistrados o del Consejo de la Judicatura, respectivamente, y se conformará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Consejero, quien coordinará los trabajos;</li> <li>• Una Comisión de Magistrados (en caso de que se considere pertinente su participación en esta fase);</li> <li>• La Oficialía Mayor;</li> <li>• La Visitaduría Judicial;</li> <li>• La Dirección Ejecutiva de Planeación;</li> <li>• La Coordinación de Proyectos Especiales;</li> <li>• La Dirección del Instituto de Estudios Judiciales;</li> <li>• La Dirección Jurídica;</li> <li>• La Dirección de Recursos Humanos; y</li> <li>• Las demás áreas del Tribunal y del Consejo de</li> </ul>		<p>de mediadores del CJA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición de indicadores de evaluación.</li> <li>• Aumentar las salidas alternativas de conflictos.</li> </ul> <p><b>3.9 Impulsar tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración de justicia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizar y fortalecer el portal del TSJDF y los servicios de información.</li> <li>• Apoyar los programas y acciones de capacitación a distancia.</li> <li>• Automatizar los procesos de Gestión Judicial en las materias civil, familiar, penal y justicia para adolescentes.</li> <li>• Automatizar la gestión del Centro de Justicia Alternativa.</li> <li>• Ejecución de los programas para administrar los</li> </ul>
---	--	---

<p>la Judicatura que sean requeridas.</p> <p><b>2. SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN</b></p> <p><b>Información e investigación.</b></p> <p>Descripción de la problemática</p> <p>El adecuado procesamiento de la información existente en la Institución es un objetivo que ha sido perseguido desde hace muchas administraciones. Se tienen noticias que desde el año 1989, la entonces Unidad Departamental de Informática, ya hacía preparativos para introducir una red de cómputo. Otras áreas también han planteado sus propias alternativas en diferentes momentos.</p> <p><b>I. Implementación del programa</b> <b>Objetivo general</b></p> <p>El desarrollo de un sistema de información tiene por objetivo una eficaz administración de la misma, entendiendo por eficacia, aquel procesamiento de la información que conduzca al cumplimiento de las tareas encomendadas por la ley y por los acuerdos de</p>		<p>recursos (GRP y Meta 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la videograbación de las audiencias orales.</li> <li>• Dotar de infraestructura y recursos tecnológicos a los órganos de dirección.</li> <li>• Integrar los sistemas y plataformas tecnológicas de las áreas a la arquitectura de servicios.</li> <li>• Integrar la telefonía y video a la plataforma de Internet.</li> <li>• Crear el Sistema Integral para la Consulta de Expedientes (SICE).</li> <li>• Conformar un Centro de Atención Telefónica (CAT) que reciba todo tipo de reportes, promueva los servicios y oriente a los usuarios.</li> <li>• Creación de un monedero electrónico que permita la venta de los productos y</li> </ul>
--	--	---

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>autoridad, para coordinadamente, incidir con el fin primordial de la institución misma: administrar justicia.</p> <p>La información que se busca administrar eficazmente es en principio, la información que se tiene, la que se recibe, la que se procesa y la que se genera, en todas las áreas de trabajo que conforman el Tribunal, sean estas áreas jurisdiccionales, de apoyo jurisdiccional, administrativas y/o de apoyo en el procesamiento de la información. Información que por su naturaleza, por las dificultades que plantea su procesamiento, por los fines que con ella se persiguen y por lo que con ella es posible obtener, se divide mínimamente en cuatro grandes rubros: Estadística, Referencial,</p>		<p>servicios que ofrece el Tribunal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los tiempos de respuesta de atención a los requerimientos de soporte técnico e informáticos.</li> </ul> <p>❖ <b>Impulsar tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración de justicia</b></p>
--	--	--

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>Documental e Informativa<sup>33</sup> y respecto de los cuales se deberá determinar quienes pueden y quienes deben acceder a ella, así como la publicidad que en cada caso se le debe dar.</p> <p>Asimismo, administrar eficazmente implica ocuparse de los distintos tipos de procedimientos que es necesario identificar, revisar, sistematizar y automatizar. No todos los sus procedimientos son típicos del trabajo, por lo que, previamente a cualquier pretensión de desarrollo informático, es necesario que primero se identifique, qué se hace durante el procedimiento que se piensa automatizar, cuándo se hace, por qué se hace, dónde se hace, cómo se hace y quién lo hace; después, qué debe hacerse, cuándo, por qué, dónde, cómo y por quién; y por último, el plan de desarrollo o ruta crítica a seguir.</p>		
---	--	--

<sup>33</sup> En el ámbito jurisdiccional se define de esta manera:

**Estadística.** Registro de información para la realización de monitoreo, investigación o informes estadísticos.

**Referencial.** Registro de información para facilitar la identificación del estado que guarda el proceso, el personal que en él interviene e inclusive el acceso a los documentos del mismo (los datos del libro de gobierno y/o de los demás libros de control de la actividad interna en salas y juzgados).

**Documental.** Registro de la información que habilita para la toma racional de decisiones (En todos los datos clasificados como documentales debe garantizarse que la información no pueda ser modificada o, en su caso, deberá dejar rastros sobre el contenido anterior, quién los modificó y cuándo).

**Informativa.** Registro de mensajes tutoriales para la ciudadanía y el justiciable a efecto de mantenerles informados y proactivos durante el sus relaciones con el Tribunal (información sobre el porqué del estado actual de los procedimientos, las alternativas que ofrece la ley, los requisitos que se deben cubrir, el curso que pueden tomar los procedimiento, los términos a que está sujeta cada etapa del procedimiento, a donde debe dirigirse el justiciable y/o la ciudadanía, quien puede proporcionar mayor información, etc.).

<p>Por otra parte, las soluciones informáticas que permitirán alcanzar el grado de eficacia requerido, también deben ser objeto de estudio, ya que a diferencia de las existentes que sólo procesan un determinado tipo de información (en la mayoría de los casos, datos referenciales y ocasionalmente datos estadísticos), ahora, en muchos casos, será necesario procesar otro tipo de datos pues sus funciones, además de facilitar la gestión o la toma de decisiones mediante la entrega de reportes estadísticos, ahora deberán incrementar los niveles de legalidad, de seguridad y certeza jurídica, integrar funciones informativas y/o educativas, y posiblemente la producción automática de información diferente a la procesada.</p> <p>Pero la implementación de las determinaciones sobre quienes pueden y quienes deben acceder a la información, y en que casos se le debe dar publicidad, la instrumentación de los procedimientos estudiados y de las soluciones informáticas seleccionadas, requiere de</p>		
---	--	--

<p>revisar y determinar la normatividad existente y los criterios rectores del quehacer jurisdiccional y de la gestión administrativa para poder promover las necesarias modificaciones al actual marco normativo de la administración de justicia y de los órganos que la integran.</p> <p>Solamente con el desarrollo de los trabajos mencionados, además del objetivo general antes señalado, su consecución significaría también la consecución de otros dos objetivos, el de la transparencia en el ejercicio de la función pública encomendada (el servicio de justicia) y el de la transparencia de la gestión administrativa del Tribunal.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Se proponen los siguientes proyectos de corto, mediano y largo plazos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Aprovechamiento pleno de los recursos informáticos existentes;</li><li>— Reaprovechamiento y optimización de los sistemas estadísticos en operación;</li></ul>		
---	--	--

GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sistematización y simplificación de los procedimientos jurisdiccionales;</li> <li>— Desarrollo de sistemas de Case Flow para el trabajo jurisdiccional y de sistemas de Work Flow para el trabajo administrativo (<i>reemplazo de los expedientes en papel por archivos magnéticos con procedimientos de evaluación automatizados</i>);</li> <li>— Desarrollo de sistemas tipo Data Ware House para la producción automática de información generadora de políticas públicas tanto al interior del Tribunal, como en el ámbito del Gobierno del Distrito Federal;</li> <li>— Interpretación y reformas al texto de los ordenamientos sustantivos y adjetivos de los procedimientos jurisdiccionales que validen el aprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles; e</li> <li>— Implementación de mejoras tecnológicas al servicio de justicia (automatizar el empleo de modelos de acuerdos y</li> </ul>		
--	--	--

<p>resoluciones estandarizados, generación automática de testimonios, edictos, cédulas, etc., disponer de una Oficialía de Partes virtual, desarrollo de algoritmo de encriptación propietario, empleo de firma digital, envío de notificaciones por correo electrónico, mecanismos de ilustración a la ciudadanía sobre los pasos a que están sujetos los procedimientos jurisdiccionales, entre otros).</p> <p><b>Metas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Satisfacer los requerimientos internos y del actual entorno socio-político que plantean la necesidad de organizar los esfuerzos institucionales para aprovechar los recursos informáticos existentes;</li> <li>— Hacer que la introducción de las tecnologías incremente la certeza y seguridad jurídica ofrecida por la administración de justicia además de incrementar la celeridad procesal;</li> <li>— Tener suficiencia en la obtención y gestión de recursos;</li> </ul>		
--	--	--

<p>— Incrementar el prestigio del sistema judicial y generar el reconocimiento social a jueces y magistrados; y</p> <p>— Otorgar la capacitación judicial necesaria para que el personal jurisdiccional resulte beneficiado de la aplicación de este Programa General.</p> <p><b>Estrategias</b></p> <p>La información concentrada, sistematizada, analizada, interrelacionada y evaluada, constituye una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones y para el diseño, operación y evaluación de la política institucional. Para establecer con claridad la calidad rectora de este Programa respecto del desarrollo de los programas específicos que lo integran, a continuación se señalan las líneas estratégicas que lo orientarán.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, una propuesta de Acuerdo que contenga los propósitos, objetivos, alcances y estrategias para diseñar y operar el Sistema Integral de</li></ul>		
--	--	--

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>Información del Tribunal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar el Comité de Información e Informática de la Institución con el objeto de responsabilizarlo del desarrollo de este Programa General, así como de que el desarrollo de cualquier proyecto informático dentro de la Institución responda a un plan integral.</li> <li>• Desarrollar el diagnóstico previo del estado que guarda la información judicial, los procedimientos, las soluciones informáticas, la normatividad existente, la transparencia de la función pública y la de la gestión administrativa.</li> <li>• Convocar a las áreas del Tribunal y sensibilizarlas acerca de las actividades que realizan, manteniéndolas informadas sobre el desarrollo del Programa.</li> <li>• Establecer lineamientos, obligaciones y sanciones para el empleo de los recursos disponibles, capacitando y desarrollando manuales para el empleo del software y de los programas de cómputo instalados.</li> <li>• Establecer entre quienes se</li> </ul>		
--	--	--

<p>debe distribuir la responsabilidad de cada desarrollo informático; involucrando en ello, tanto a las autoridades del Consejo de la Judicatura y de la Presidencia, a los titulares de las áreas directamente afectadas, como al personal que directa o indirectamente participa en el desarrollo de las tareas que resultaran afectadas por la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p><b>3. IMPULSO A LA INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL.</b></p> <p><b>Línea estratégica: Información e investigación</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.</b></p> <p>El Instituto de Estudios Judiciales, como el órgano académico del Tribunal, debe afrontar la ineludible tarea de responder a los cambios que el mundo jurídico impone al ejercicio de la función jurisdiccional en el Distrito Federal. Es por esta razón que la función de investigación se convierte en una de sus actividades más</p>		
--	--	--

GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

<p>urgentes.</p> <p>De acuerdo con nuestro marco legal, es el Comité Académico del Instituto, el responsable de satisfacer tan importante labor, pero la realidad en el funcionamiento de este órgano colegiado, demuestra su imposibilidad de realizar satisfactoriamente esta actividad, pues su función dentro del Instituto se reduce a un carácter meramente consultivo<sup>34</sup>.</p> <p>Es importante aclarar, que no es este el principal motivo de la inexistencia de investigación al seno del Instituto, pues además de lo señalado, se carece de un cuerpo profesional de investigadores que se dediquen exclusivamente al desarrollo de sus proyectos, pues por insuficiencias en los recursos de la Institución, cuando se ha contado con personal de estas características, han tenido que realizar otras funciones, con la imposibilidad de llevar a cabo sus investigaciones. En este sentido, es imperante constituir e integrar dentro de la estructura del personal del Instituto un grupo de</p>		
--	--	--

<sup>34</sup> Vale la pena considerar que el *Comité Académico* sesiona los días miércoles de cada semana, en un espacio de tiempo que va de las 12:00 horas a las 15:00.

<p>investigadores, de forma tal, que el Comité Académico pueda erigirse en el órgano de dirección y evaluación investigativa.</p> <p><b>II. Implementación del programa</b></p> <p><b>Objetivo general</b></p> <p>La línea estratégica planteada tiene como objetivo principal constituir al Instituto de Estudios Judiciales en el centro de investigación aplicada del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, mediante la conformación, de un cuerpo profesional de investigadores que generen la información y el conocimiento necesarios para el perfeccionamiento de la administración de justicia.</p> <p><b>Objetivos particulares</b></p> <p>— Profundizar en la investigación empírica que permita identificar las necesidades de la función judicial en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, tanto en su aspecto de impartición de justicia, como en su aspecto administrativo, así como</p>		
---	--	--

<p>generar la información y conocimientos necesarios para lograr un desempeño más ético y eficiente de las funciones asignadas a este órgano de gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Desarrollo de la metodología estadística para generar la información de las distintas áreas que componen el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.</li></ul> <p><b>Metas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Contar con una Dirección de Investigación que coordine y dirija un grupo de investigadores, encargada de desarrollar las diferentes líneas de investigación del Instituto de Estudios Judiciales, así como el asesoramiento y capacitación al personal de otras áreas que quieran llevar a cabo sus propias investigaciones.</li><li>— Implementar un programa de difusión científica de la administración de justicia en el Distrito Federal.</li></ul> <p><b>Estrategias</b></p>		
--	--	--

<p>Para la consecución de los objetivos y metas planteadas, se considera pertinente someter a consideración del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, un proyecto de reestructuración del Instituto de Estudios Judiciales, de forma tal, que su organización denote las tres funciones principales que tiene asignadas, a saber;</p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>a)</b> Carrera Judicial;</li><li><b>b)</b> Capacitación Genérica; e</li><li><b>c)</b> Investigación.</li></ul> <p>Por lo que es indispensable que en su seno se establezca la Dirección de Investigación, que sea la que dirija y coordine el trabajo de los investigadores. Es importante que en su integración sólo se consideren puestos de investigadores, pues dada la naturaleza de su función, lo adecuado es que entre la dirección y los académicos no existan intermediarios. Asimismo, la propuesta debe señalar un mínimo de cinco vacantes, así como los perfiles y requisitos necesarios para cubrirlas.</p> <p><b>4. MODERNIZACIÓN DE LOS</b></p>		
--	--	--

<p><b>PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN INSTANCIAS JUDICIALES Y DE APOYO.</b></p> <p><b>Modernización de los procedimientos administrativos de la gestión judicial.</b></p> <p><b>Descripción de la problemática</b></p> <p>Al igual que la problemática descrita en la vertiente de información e investigación, en el programa que nos ocupa se puede apuntar que además de que los sistemas hasta ahora desarrollados no se aplican en su totalidad o han perdido uniformidad al carecer de un marco regulatorio, se deberá enfrentar adicionalmente una gran resistencia al cambio.</p> <p>Las funciones asignadas a determinadas áreas deben ser revisadas y en su caso, readecuadas bajo el enfoque de modernidad, funcionalidad y transparencia que se quiere imprimir a la gestión judicial. Lo que en algún momento resultó novedoso para proporcionar el servicio al público o para evitar actos de corrupción, hoy debe</p>		
--	--	--

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>replantearse ante la posible incorporación de nuevas tecnologías.</p> <p>El Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, ante una creciente demanda de servicios por parte de la sociedad, debe ser creativo para enfrentar la pesada carga de trabajo que se incrementa año con año.</p> <p>Una de las soluciones que plantea el Programa Institucional 2004-2007, es precisamente el impulso de métodos alternativos de resolución de conflictos como son la conciliación y la mediación, sin embargo, el inevitable ingreso de asuntos al proceso litigioso, con el apoyo de nuevas tecnologías, deben buscarse soluciones simples, en el corto plazo, y de mayor trascendencia para el mediano y largo plazos, que incremente la eficiencia y productividad del personal responsable de la función jurisdiccional y de apoyo.</p> <p>Resulta evidente que la sociedad no está satisfecha con el nivel de respuesta de las autoridades judiciales en la resolución de conflictos, pues muchas veces los procesos son largos, costosos envueltos en procesos de</p>		
---	--	--

<p>corrupción que se genera entre autoridades litigantes y también por los involucrados directamente en el conflicto, así como por el desconocimiento de un mínimo de información sobre las etapas procesales, sus requisitos y consecuencias, por parte de los implicados.</p> <p><b>I. Implementación del programa</b></p> <p><b>Objetivo general</b></p> <p>La modernización de los procedimientos administrativos de la gestión judicial y de las áreas de apoyo, tiene por objetivo lograr que la impartición de justicia se realice de manera pronta y expedita bajo esquemas de productividad y eficiencia de la función pública, así como bajo el principio de transparencia y apego a la legalidad requeridos.</p> <p>La modernización de los procedimientos administrativos, se impulsará siempre bajo el principio de respecto irrestricto al marco jurídico vigente, sin embargo, no se descarta que a partir de los diagnósticos específicos que se realicen, se puedan determinar cambios a leyes y códigos que permitan aplicar ciertas acciones</p>		
---	--	--

<p>propuestas.</p> <p>Se trata de impulsar a la vez mecanismos para la generación de información automatizada que eviten la generación en paralelo de dicha información; esto en congruencia con la estrategia de mediano y largo plazos definida para el Sistema Integral de Información.</p> <p>Asimismo, se trata de generar mecanismos de control y evaluación que permitan la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores públicos involucrados, mediante la definición oportuna y precisa de indicadores de gestión.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Se proponen los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Bajo el concepto de “COMPARTE TU EXPERIENCIA EXITOSA”, impulsar un proyecto de corto plazo que recupere las experiencias que para mejorar el quehacer diario, se tienen en algunas instancias judiciales y de apoyo, pero que no son compartidas con sus pares.</li></ul> <p>Para lograr lo anterior se</p>		
---	--	--

<p>propone generar un proyecto que incluya desde aspectos de sensibilización hasta la capacitación para detectar este tipo de éxitos; a la vez se establecería un área receptora de propuestas que sería la encargada de evaluar, con la participación de un grupo de trabajo, cada experiencia, y determinar las acciones necesarias para su divulgación e implantación en otras áreas.</p> <p>Este proyecto de corto plazo sólo se justifica como una acción en paralelo al desarrollo del proyecto de modernización integral buscando a la vez:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Generar una dinámica de cambio inmediata que mantenga la expectativa y el estado de ánimo en un alto nivel y</li><li>• Aprovechar dichas experiencias exitosas para ser incorporadas al proyecto de modernización integral.</li></ul> <p>— Para el mediano y largo plazos, se propone precisamente el proyecto de “Modernización Integral de Procedimientos</p>		
--	--	--

<p>Administrativos de la Gestión Judicial y de las Áreas de Apoyo”.</p> <p>Dicho proyecto deberá realizarse con un alto nivel metodológico para su diagnóstico, diseño y aplicación y comparte con el Proyecto del Sistema Integral de Información los siguientes:</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Sistematización y simplificación de los procedimientos jurisdiccionales;</li> <li>— El desarrollo de sistemas bajo el esquema de Case-Flow y Work-Flow.</li> <li>— Desarrollo de sistemas tipo Data Ware-Flow para la generación automática de información</li> <li>— Implementación de mejoras tecnológicas incorporando modelos de acuerdos y resoluciones, empleo de firma digital, consultas y notificaciones por correo electrónico, etc.</li> </ul> <p><b>Metas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Incorporar mecanismos</li> </ul>		
---	--	--

<p>automatizados que permitan el incremento de la productividad en por lo menos un 20% respecto de la actual; es decir, incrementar la capacidad de respuesta con los actuales recursos humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Lograr que en un plazo de tres años toda la información estadística de la gestión judicial y de las áreas de apoyo que genere el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, se haga de manera automática a partir del uso de los sistema de trabajo automatizados.</li><li>— Integrar en un plazo máximo de tres años un Sistema de Control de Gestión y Evaluación del Desempeño que permita fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas del órgano judicial en la Ciudad México, estableciéndose uno de los elementos de apoyo necesarios para el fortalecimiento de la Carrera Judicial.</li></ul> <p><b>Estrategias</b></p> <p>Para lograr el objetivo general y los objetivos específicos antes</p>		
--	--	--

<p>planteados, es necesario impulsar las estrategias siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar al Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, una propuesta de Acuerdo que contenga los propósitos, objetivos, alcances y estrategias para diseñar y operar el Sistema Integral de Información, mecanismo que por medio de su Comité se encargará a la vez de la modernización de los procedimientos administrativos de la gestión judicial y de las áreas de apoyo.</li><li>• Integrar el Comité de Información e Informática con el propósito de responsabilizarlo tanto del Programa: Sistema Integral de Información como del Programa: Modernización de los Procedimientos Administrativos de la Gestión Judicial y de las Áreas de Apoyo.</li><li>• Desarrollar un Programa de Trabajo que defina prioridades y el plan de</li></ul>		
---	--	--

<p>acción a seguir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un diagnóstico previo de cada uno de los proyectos a desarrollar incorporando la problemática detectada, los objetivos del proyecto, las estrategias y su plan de acción.</li> <li>• Incorporar al desarrollo de los proyectos, acciones de sensibilización y capacitación que permitan vencer las posibles resistencias al cambio.</li> <li>• Establecer la estrategia de vinculación con el Poder Legislativo que, en su caso, permita incorporar las adecuaciones a leyes y códigos para lograr la modernidad.</li> </ul> <p><b>5. HACIA UNA NUEVA JUSTICIA PENAL FINCADA EN LOS SISTEMAS ACUSATORIO Y CONCILIATORIO</b></p> <p><b>Línea estratégica: Una nueva justicia penal.</b></p> <p><b>Descripción de la problemática</b></p>		
--	--	--

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>La cada vez mayor demanda de acceso a la justicia debido a los crecientes índices de criminalidad en la Ciudad y la sobrecarga de trabajo de los órganos jurisdiccionales; la sofisticación y creciente gravedad de los ilícitos; particularmente el vacío de una justicia inmediata, uninstitucional y directa en materia penal; el abuso de los recursos que la ley otorga para los procesos judiciales; la dilación de los juicios; el alto costo que implican los gastos del litigio y de la prisión preventiva; el desconocimiento del Derecho y de los procedimientos jurisdiccionales; la rigidez y exceso de formalidades en el proceso penal, indistintamente de la naturaleza y características de los delitos; y la desigualdad en la participación de las partes en el proceso, traen como consecuencia el aplazamiento de una pronta y expedita administración de justicia y con ello la insatisfacción social. Por lo que se hace necesario implementar el sistema acusatorio/conciliatorio, para dar un tratamiento oral, controversial, sumario o</p>		
--	--	--

<p>conciliatorio a los delitos y con ello llenar los vacíos de una justicia penal, carente de expeditéz, rapidez, economía, confianza y satisfacción.</p> <p><b>I. Implantación del programa</b></p> <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Atender los delitos llevando a la comunidad de forma directa la justicia penal de manera pronta, expedita y eficaz, fincada en los sistemas acusatorio y conciliatorio, el primero regido por los principios de oralidad, publicidad, concentración, contradicción y sumariedad; y el segundo por los de economía, expeditéz, rapidez, imparcialidad, equidad, restauración y satisfacción.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Se proponen los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Concluir sobre el aprovechamiento de las ventajas y bondades de los sistemas acusatorio y conciliatorio, para hacer frente a la administración de justicia en materia penal; así como sobre las formas de atenderlos que prevalecen en la Ciudad de México, a partir del levantamiento y análisis de la</li></ul>		
---	--	--

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>información pertinente.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Obtener mejores niveles de respuesta en los juzgadores (Magistrados y Jueces) y mayor aptitud de los mismos para participar o coadyuvar en la aplicación del sistema acusatorio/conciliatorio, buscando a la vez una actitud positiva frente a este sistema, a partir del conocimiento de las bondades de una reforma fincada en su implantación dentro de la administración de justicia del Distrito Federal, llevando a los juzgadores, abogados, académicos y al público en general, el conocimiento necesario, que provoque su interés en el mismo.</li><li>— Traducir en norma la información previamente adquirida, determinando los preceptos que deberán modificarse o adicionarse a las disposiciones vigentes, y redactar los proyectos normativos hasta contar con una propuesta de material dispositivo que regule la nueva forma de justicia penal que se propone.</li><li>— Adquirir, desarrollar y</li></ul>		
--	--	--

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<p>contratar, según sea el caso, los recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para la implantación del sistema acusatorio/conciliatorio en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, para la atención de los delitos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Hacer frente a la comisión de los delitos a través de los sistemas acusatorio y conciliatorio, a efecto de que la comunidad cuente con una nueva justicia penal, pronta, expedita y eficaz, fincada en dichos sistemas; regido el primero, por los principios de oralidad, publicidad, concentración, contradicción y sumariedad; y, el segundo por los de economía, expeditéz, rapidez, imparcialidad, equidad, restauración y satisfacción.</li><li>— Optimar la estructura que se propone para la solución de los delitos, fincada en las acciones derivadas de la aplicación de los principios de los sistemas acusatorio y conciliatorio, manteniéndola en altos niveles de eficacia y eficiencia, a partir del seguimiento, evaluación,</li></ul>		
---	--	--

<p>retroalimentación y adopción de las medidas conducentes.</p> <p><b>Metas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Ofrecer a la sociedad un sistema de administración de justicia penal inmediata, oportuna, eficaz y eficiente, con la participación directa y activa de las partes, en igualdad de posibilidades dentro del litigio.</li><li>— Proporcionar una justicia oportuna, debido a la obligatoriedad de la presencia del juzgador en las audiencias y a la reducción de los plazos y términos en el desarrollo del proceso.</li><li>— Garantizar el equilibrio procesal de las partes.</li><li>— Iniciar el proyecto con la atención de las causas penales, a partir de la canalización de los delitos menores a esta nueva justicia penal caracterizada por la oralidad, la sumariedad y la controversia, propios de este procedimiento acusatorio, así como por sus posibilidades de conciliación entre las partes.</li><li>— Proteger los derechos de la</li></ul>		
---	--	--

<p>víctima u ofendido, así como del victimario, proporcionando con ello seguridad jurídica.</p> <p>— Igualar la participación de las partes en el procedimiento adoptando el sistema controversial.</p> <p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Conformar el equipo institucional de trabajo responsable del desarrollo de este programa general;</li><li>● Elaborar el diagnóstico previo que permita conocer el estado actual del sistema penal en la Ciudad de México;</li><li>● Aprovechar la experiencia en el tratamiento de los delitos en otros sistemas judiciales;</li><li>● Determinar las prioridades del programa, en función de recursos, tiempos y personal disponible;</li><li>● Propalar y divulgar las bondades de una nueva justicia penal fincada en el sistema acusatorio/conciliatorio;</li><li>● Enaltecer la vocación de</li></ul>		
--	--	--

<p>servicio público y los valores éticos entre el personal judicial; y</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Adecuar la organización del Tribunal, incorporando esta nueva estructura al órgano judicial.</li></ul> <p><b>Impacto social</b></p>		
--	--	--

# CONCLUSIONES

## **CONCLUSIONES**

De la conceptualización y análisis realizados en cada uno de los capítulos y temas que se abordan en este trabajo, se ha dejado evidenciado el papel que juega la función judicial en el estado democrático. Sin embargo, el cambio sólo se logrará cuando todos los ámbitos en los que tiene injerencia y que a su vez inciden en esta función judicial, se hayan integrado y los poderes judiciales se vean a sí mismos con un papel principal social distinto. Los poderes judiciales deben ser ejes en la creación y difusión de la cultura legal, participando activamente en la generación de la norma, con la experiencia práctica que los caracteriza, generando conciencia en la sociedad de leyes más justas y aplicables a la problemática que la aqueja; reduciendo con esto la percepción de descrédito sobre la función judicial y de las normas jurídicas como mecanismos de cambio social.

Lograr esto, no es sólo responsabilidad de los legisladores cambiando las leyes que regulan la estructura y funcionamiento de las instituciones, ni generando más burocracia trata de un cambio radical, partiendo de la educación de los individuos que genere conciencia por parte de éstos, es decir, de todas aquellas mujeres y hombres en el país, de la importante labor que tienen de participar para decidir el sentido de nuestra convivencia y nuestras relaciones como sociedad, a

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

través de los diversos poderes del estado, entre los que se encuentra el poder judicial como garante de sus derechos.

La tarea no es fácil, la humanidad lleva siglos tratando de lograrlo; pero desistir sin lograr un cambio de esta magnitud, significa abandonar toda posibilidad de convertirnos en una sociedad justa y equitativa, en perjuicio de nosotros mismos al no contar con las instituciones para la protección efectiva y real de sus libertades, lo que no puede ser una sociedad democrática.

En tal virtud, es la sociedad la que debe propiciar el cambio exigiendo que se cumpla con sus reclamos de justicia, a través de procesos eficientes de la gestión judicial que logren el fin último que se requiere: justicia en un estado de derecho. Para ello, debe exigir el adecuado uso de las atribuciones de dicho órgano pues ello constituye un medio para garantizar que en el Consejo de la Judicatura, servidores públicos de Salas y Juzgados, así como en las diversas áreas administrativas y de apoyo judicial que conforman al Tribunal, estén dando debido cumplimiento a las normas de control, así como a las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, egresos, financiamiento, patrimonio y fondos, sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios y recursos materiales, cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de los servidores públicos, etcétera.

Al interior, el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal deberá continuar con los esfuerzos emprendidos para ser reconocido por sus sólidos principios éticos y alto nivel profesional, tecnológico y de conocimiento, con el objeto de brindar a los justiciables la confianza y seguridad en el servicio, implementando mecanismos eficientes de evaluación, control y seguimiento en el adecuado uso de los recursos públicos, mediante un control oportuno y eficaz, enfocado tanto a aspectos correctivos como preventivos, que a su vez, se traduzcan en los resultados esperados por la ciudadanía.

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

La función de vigilancia debe estar más encaminada hacia la prevención, ya sea a través del dictado de normas que permitan un más adecuado y transparente uso de los recursos, así como a la implantación de sistemas y procedimientos que faciliten la labor de las diversas áreas administrativas. Se trata pues de que a través de los análisis y estudios que realice el Consejo de la Judicatura del Distrito Federal sea factible corregir posibles desviaciones administrativas, las cuales, si se detectan a tiempo, no sean constitutivas de una irregularidad, aunado a convertirse en un verdadero órgano de apoyo a la labor administrativa y no en un policía que solo realiza su labor al momento en que se detecta una irregularidad.

Se debe propiciar confianza y transparencia en sus acciones, por tanto se enfocarán los esfuerzos tendentes a publicitar adecuadamente las normas y procedimientos que sustentan su actuación, lo que además favorecerá una mayor seguridad jurídica en todos los involucrados en los procesos de vigilancia.

Igualmente, considero relevante el impulso de políticas y lineamientos en transparencia que corresponsabilicen a los servidores públicos en la adecuada aplicación y manejo de los recursos, así como que todas las áreas del Consejo y del Tribunal se comprometan con un firme propósito para la definición de indicadores de gestión y de desempeño, a efecto de facilitar el sistema de autocontrol y evaluación institucional.

Por lo que hace a las responsabilidades administrativas de los servidores públicos, se estima que se debe vigilar y propiciar el buen desempeño del personal, haciendo hincapié en el debido cumplimiento de las normas y lineamientos que regulan su actividad, y actuar con estricto apego a los ordenamientos legales aplicables, al procesar las quejas, denuncias e inconformidades interpuestas en su contra y, en su caso, substanciar los procedimientos administrativos de responsabilidad a que haya lugar. En ese

sentido dicho órgano de control se sumará a la implementación de procedimientos administrativos y de investigación, sistematizados.

Para tales efectos, se deben implementar métodos de Medición, Evaluación y Control de la Gestión por Resultados de la Política “HACIA UNA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA EFICIENTE”, con el objeto de que la Ciudadanía esté en condiciones de medir, evaluar y controlar los resultados a través de índices de desempeño estratégico y de desempeño operativo, integrados por un total de 16 indicadores, clasificados 5 categorías, como se describe a continuación:

1. Índice de Reducción de Riesgos de Corrupción;
2. Índice de Reducción de Riesgos de Opacidad;
3. Índice de Desempeño Institucional;
4. Índice de Desempeño Operativo;
5. Índice de Percepción del Desempeño.

**1. Índice de Reducción de Riesgos de Corrupción:**

Compuesto por el indicador de Seguimiento y Atención de Riesgos de Corrupción, que evalúa el desempeño conjunto de las diversas áreas administrativas y de apoyo judicial, en la implementación y seguimiento a acciones orientadas a la reducción de riesgos de corrupción.

**2. Índice de Reducción de Riesgos de Opacidad:**

Compuesto por los indicadores de Alineación de Criterios, Comportamiento de las Resoluciones y su Cumplimiento; Atención Prestada por las Unidades de Enlace; Obligaciones de Transparencia; y, Respuestas a Solicitudes de Información, que evalúan el desempeño de las áreas administrativas y de apoyo judicial en el cumplimiento y atención de las materias de acceso a la información pública.

**3. Índice de Desempeño Institucional:**

Compuesto por los indicadores de Mejora de la Gestión, Desarrollo del Gobierno Digital, Calidad de las Contrataciones Gubernamentales, y el indicador de Evaluación y Monitoreo de Programas Especiales, que evalúan el desempeño conjunto de las áreas administrativas y de apoyo judicial en las materias descritas.

#### **4. Índice de Desempeño Operativo:**

Los indicadores que miden la operación de Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, refieren a su actuación en las materias de auditoría, atención ciudadana y quejas, responsabilidades, inconformidades, y sanción a proveedores.

Los indicadores de operación de la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, pueden agruparse a la vez en 5 materias:

**Materia 1.** Comprende las acciones en materia de auditoría, que se miden a través de los indicadores de Antigüedad del Inventario de Observaciones y Resultado de Auditorías al Desempeño.

**Materia 2.** Comprende las acciones en materia de atención y participación ciudadana, que se miden a través del indicador del mismo nombre: Atención y Participación Ciudadana.

**Materia 3.** Comprende las acciones en materia de inconformidades, que se mide a través del indicador de Resolución de Inconformidades.

**Materia 4.** Comprende las acciones en materia de responsabilidades, que se mide a través del indicador de Atención de Asuntos de Responsabilidades y Legalidad.

**Materia 5.** Comprende las acciones en materia de sanción a proveedores, que se mide a través del indicador de Resolución, Notificación y Difusión de Sanciones.

#### **5. Índice de Percepción del Desempeño:**

Se integra por la evaluación anual de la Actitud, Imagen, Calidad de servicio y operación, Desempeño, y Contribución de la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, para con el propio Consejo y Tribunal Superior de

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

Justicia del Distrito Federal, y se obtiene por encuestas realizadas a servidores públicos.

A continuación se describen de manera pormenorizada el sujeto y objeto de cada uno de los 16 indicadores:

<b>ÍNDICE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SUJETO</b>	<b>OBJETO</b>
<b>ÍNDICE DE REDUCCIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN</b>	1. Seguimiento y Atención de Riesgos de Corrupción.	Tribunal/ Consejo/ Contraloría	Asegurar que el Tribunal y el Consejo, en conjunto con la Contraloría, implementen y den seguimiento a acciones orientadas a la reducción de riesgos de corrupción.
<b>ÍNDICE DE REDUCCIÓN DE RIESGOS DE OPACIDAD</b>	2. Alineación de Criterios, Comportamiento de las Resoluciones y su Cumplimiento.	Tribunal/ Consejo	Alinear los criterios que el Tribunal y el Consejo emplean al dar respuesta a las solicitudes de información.
	3. Atención Prestada por las Unidades de Enlace.	Tribunal/ Consejo	Asegurar la calidad de la atención que las Unidades de Enlace brindan a los particulares que acuden a presentar solicitudes de acceso a información.
	4. Obligaciones de Transparencia.	Tribunal/ Consejo	Asegurar la oportunidad, consistencia, compleción y claridad de la información.
	5. Respuestas a Solicitudes de Información.	Tribunal/ Consejo	Promover y garantizar la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la protección de los datos personales.

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

<b>ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL</b>	6. Mejora de Gestión	Tribunal/ Consejo	Eliminar, fusionar y/o mejorar los procesos, trámites y servicios y mejorar el marco normativo interno del Tribuna y del Consejo.
	7. Desarrollo del Gobierno Digital.	Tribunal/ Consejo	Determinar el desempeño de las áreas del Tribunal y del Consejo en sus procesos y actividades relacionadas con el desarrollo y aprovechamiento de la Tecnología de Información y Comunicación.
	8. Calidad de las Contrataciones Gubernamentales	Tribunal/ Consejo	Evaluar la calidad en las contrataciones públicas realizadas por el Tribunal y el Consejo, en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras públicas, se realicen a través de los principios constitucionales de eficiencia, eficacia, economía, imparcialidad honradez.
	9. Evaluación y Monitoreo de Programas Especiales	Tribunal/ Consejo	Mejorar la gestión de las diversas áreas del Tribunal y del Consejo en sus programas especiales en materia de evaluación.
<b>ÍNDICE DE DESEMPEÑO OPERATIVO</b>	10. Antigüedad del Inventario de Observaciones.	Contraloría	Que las diversas áreas del Tribunal y del Consejo den oportuna atención a las observaciones determinadas por las diversas instancias de fiscalización.

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

	11.Resultado de Auditorías al Desempeño.	Contraloría	Evaluar la capacidad de las áreas de auditoría interna de la Contraloría para determinar observaciones con impacto en el desempeño y propuestas de valor en las auditorías al desempeño que practiquen durante el ejercicio, de conformidad con lo dispuesto en la Guía de auditoría al desempeño.
	12.Atención y Participación Ciudadana.	Contraloría	Hacer efectiva la Voz del Usuario en sus diferentes modalidades para asegurar la satisfacción de la ciudadanía con los trámites y servicios que recibe del Tribunal y del Consejo, con la actuación de los Servidores Públicos.
	13.Resolución de inconformidades.	Contraloría	Consolidar estándares de alta eficiencia y eficacia en el trámite y resolución de inconformidades.
	14.Atención de asuntos de Responsabilidades y Legalidad.	Contraloría	Realizar procedimientos ágiles y con estricto apego al marco jurídico aplicable, en la investigación, identificación, y en su caso sanción, a los servidores públicos en el incumplimiento de sus obligaciones.
	15.Resolución, Notificación y	Contraloría	Fomentar la productividad y la más alta calidad jurídica de las

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

	Difusión de Sanciones.		resoluciones que emita Contraloría en los procedimientos administrativos de sanción a licitantes, proveedores y contratistas, al igual que verificar la debida difusión de las sanciones impuestas.
<b>ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DESEMPEÑO</b>	16.Percepción del desempeño por parte de la Contraloría del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.	Contraloría	Conocer la percepción de los servidores públicos del Tribunal y del Consejo con respecto al trabajo y contribución de la Contraloría.

El caso mexicano de los poderes judiciales muestra muy bien los dilemas que los países en desarrollo enfrentan en el tema de la justicia, especialmente aquellos que no han desarrollado fuertes programas de modernización, ya que están atrapados en el cambio de paradigmas, o por lo menos modas administrativas, que se la pasan experimentando o tratando de resolver las problemáticas sociales a través de modelos emergentes. México ha estado atrapado en el cambio de paradigmas de la administración pública y particularmente, en la administración de justicia, que exige modelos de administración modernos, que se ajusten en la medida de lo posible, a los cambios sociales.

La profesionalización y modernización administrativa es una característica olvidada pero clave de las sociedades democráticas. En México nos hemos acercado al reto con mediano éxito. En las siguientes décadas debemos enfrentarnos a la reforma administrativa de fondo, para que podamos lograr un mínimo grado de eficiencia y coordinación para hacer funcionar el sistema federal, democrático y de mercado que requiere nuestro país, particularmente con un

*GESTIÓN PÚBLICA EN EL PODER JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN*

sistema de justicia que garantice procesos más ágiles que propicien la inversión y movilidad de capitales. Está demostrado que un país corrupto y en el que la justicia se retarda por prácticas administrativas entorpecedoras, genera desconfianza para la inversión, pues no existe la garantía de que la riqueza pueda recuperarse en un clima de conflicto, sea cual sea el campo del derecho del que se trate. De la mano de esto, van muchas más prácticas que propician esa desconfianza, lo que, como he dicho, si bien no se resolverán de lleno con la planeación estratégica, ésta será una herramienta de gestión que permita establecer una percepción de crecimiento programado con la certeza de saber hacia dónde se encamina la impartición de justicia.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, John M., *Organismos autónomos y democracia, el caso de México*, México, siglo xxi editores-Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2007, pp.
- ÁLVAREZ CÁRDENAS, Alejandro, *El procedimiento disciplinario del consejo de la judicatura federal*, México, Porrúa, 2001, pp.
- ANDRADE Sánchez, Eduardo. *Teoría general del estado*. Ed. Colección Textos Jurídicos Universitarios. México 1987. p. 26
- ÁGUILA, Rafael del, “*La democracia*”, en ÁGUILA, Rafael del, *Manual de ciencia política*, Madrid, Trota, 2008, p. 139-141
- ARISTÓTELES, *Retórica*, México, UNAM, 2002, pp.
- ARTEAGA Nava, Elisur, *Derecho Constitucional, instituciones federales, estatales y municipales*, México, UNAM, Tomo III, p. 193
- BERIZONCE, Roberto y FUCITO, Felipe, *Los recursos humanos en el poder judicial*, Buenos Aires, Rubinzal-Culzoni Editores, 2000, pp.
- BOBBIO, Norberto, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino. *Diccionario de política*. México 2007. Ed. Siglo XXI. 15ª Edición. p. 710
- BURGOA Orihuela, Ignacio. *Diccionario de Derecho constitucional, garantías y amparo*. México 2001. Ed. Porrúa. 5ª Edición. p. 63
- CARNELUTTI, Francesco, “Diritto consuetudinario e diritti legale”, en *Revista di diritto processuale*, Padua, 1963
- CASANUEVA REGUART, Sergio E., *Ética judicial. Bases para la construcción de una ética judicial*, México, Porrúa, 2006, pp.

- CONCHA CANTÚ, Hugo Alejandro, "Una aproximación a la administración de justicia en México", en VÁLADES, Diego y GUTIÉRREZ RIVAS, Rodrigo (coordinadores), *Justicia memoria del IV congreso nacional de derecho constitucional*, México, UNAM, 2001, pp.
- CONCHA CANTÚ, Hugo Alejandro y CABALLERO JUÁREZ, José Antonio, *Diagnostico sobre la administración de justicia en las entidades federativas*, México, National Center State Court-Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAM, 2001, pp.
- COUTURE, Eduardo J., *Fundamentos del derecho procesal civil*, 3a. ed., Buenos Aires, 1993, p. 40
- ELÍAS AZAR, Edgar, *Mensajes y discursos*, México, TSJDF, 2008, pp.  
*Mensaje de toma de protesta del magistrado Edgar Elías Azar como Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal*, México, TSJDF, 2008, pp.
- FIX-ZAMUDIO, Héctor, *Tribunales, justicia y eficiencia*, México, UNAM, 2006, pp.
- FIX-ZAMUDIO, Héctor y COSSIO DÍAZ, José Ramón, *El poder judicial en el ordenamiento mexicano*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004, pp.
- FERRAJOLI, Luigi, *Derechos y garantías. La ley del más débil*, trad. de Perfecto Ibáñez y Andrea Greppi, Madrid, Trotta, p.37
- GARAPON, Antoine, *Juez y democracia una reflexión muy actual*, trad. De Manuel Escríva de Romaní, París, Flor del viento ediciones, 1996, pp.
- HAURIOU, Maurice. *Principios de Derecho público y constitucional*. Madrid 2003.Ed. Comares. p 22.
- MATUTE González, Carlos F., *La modernización administrativa del Consejo de la Judicatura Federal*, México, Porrúa, Universidad Panamericana, 2008,pp.
- MELGAR ADALID, Mario, *El consejo de la judicatura federal*, 4a. ed., México, Porrúa, 2000, pp.
- MUNCH, Lourdes. *Planeación Estratégica*. Editorial Trillas. 2008, México, D.F pags. 11,13,17,21y 24.
- VARIOS. *Memorias del Congreso de Ética en la Función Judicial*. México 2012. Ed.IEJ. Primera Edición p. 17- 21,49-52

PORRÚA Pérez, Francisco. *Teoría del Estado*. México 1997. Ed. Porrúa. 11ª

Edición. p. 58

PRIETO SANCHÍS, Luis, *Justicia constitucional y derechos fundamentales*,

Madrid, Trotta, 2003, pp.

RIVERO, Ángel, “*Representación política y participación*”, en ÁGUILA, Rafael del, *Manual de ciencia política*, Madrid, Trota, 2008, pp.

ROJAS CABALLERO, Ariel Alberto, *Administración y liderazgo para órganos jurisdiccionales*, México, Porrúa, 2008, pp. 146

SARTORI, Giovanni, “*En defensa de la representación política*”, en CARBONELL, Mario (comp.), *Democracia y representación: un debate contemporáneo*, México, TEPDF, 2004, pp.

SOSA, José. Compilador. *Transparencia y redición de cuentas..* México 2011. Ed. Siglo XXI. 15ª Edición. p. 115-117

VALLESPÍN, Fernando, “*El Estado liberal*” en ÁGUILA, Rafael del, *Manual de ciencia política*, Madrid, Trota, 2008, p. 53

VARGAS CHÁVEZ, Luis Gilberto, *Atribuciones disciplinarias del consejo de la judicatura federal*, México, Edal, 1999, pp.

VIGO, Rodolfo Luis, *Ética judicial*,

## **LEGISLACIONES**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, editorial TSJDF, vigente al 2010.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Tribunal Superior de Justicia, editorial TSJDF, vigente al 2010.

Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Distrito Federal, vigente al 2010.

Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, editorial Porrúa, vigente al 2010.

Ley Orgánica de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, vigente al 2010.

## **PAGINAS OFICIALES**

PODER JUDICIAL DE LA FEDERACION  
CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL  
PODER JUDICIAL DEL DISTRITO FEDERAL  
CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL  
PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MEXICO  
PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE HIDALGO