



**Suprema Corte**  
de Justicia de la Nación



**CONSEJO DE LA  
JUDICATURA  
FEDERAL**

# **LÍNEAS GENERALES DE TRABAJO 2019-2022**

**MINISTRO ARTURO ZALDÍVAR LELO DE LARREA**

DICIEMBRE 2018



# ÍNDICE

I.	UNA RENOVACIÓN DESDE LA INDEPENDENCIA	2
II.	EJES TRANSVERSALES DE LA ACCIÓN INSTITUCIONAL	5
III.	UN NECESARIO EJERCICIO AUTOCRÍTICO	12
IV.	EL JUEZ COMO AGENTE DE RENOVACIÓN	17
V.	HACIA UNA MEJOR JUSTICIA	21
VI.	UNA NUEVA FORMA DE ADMINISTRAR	28
VII.	VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL	35
VIII.	CONCLUSIÓN	39



## I. UNA RENOVACIÓN DESDE LA INDEPENDENCIA

El principio básico de la división de poderes, referido a la distribución del poder entre las ramas ejecutiva, legislativa y judicial como forma de limitar su ejercicio, es una condición esencial para la existencia de un Estado constitucional y democrático de derecho. Una de las expresiones fundamentales de este principio es la independencia judicial, conformada por una serie de garantías cuyo propósito es el de mantener los equilibrios necesarios para que los jueces cumplan con su función de proteger las libertades y los derechos humanos de las personas.

La independencia judicial comprende dos facetas: una referida a la institución y otra a la forma en que cada juez emite sus decisiones. La dimensión institucional garantiza una esfera de operación independiente de las otras ramas de gobierno, una autonomía organizacional que le permita al poder judicial cumplir con su función de contrapeso. La dimensión individual es aquella por la cual cada juzgador debe emitir sus decisiones con base en los hechos y el derecho aplicable, sin presiones ni interferencias externas de ningún tipo.

Ambos aspectos son indispensables para que la impartición de justicia cumpla con los estándares constitucionales que la definen; para que exista certidumbre, previsibilidad y Estado de derecho; para evitar que el ejercicio del poder erosione los derechos humanos; para dar salida a los conflictos sociales, y para que la sociedad tenga confianza en que las disputas se resuelven conforme a la Constitución y a las leyes.



*“[C]ualquier proyecto nacional debe poner en la cima de sus prioridades el fortalecimiento de la independencia y la autonomía del Poder Judicial y, particularmente, de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Apostar por juzgadores capaces de enfrentarse a quienes ejercen el poder, ya sea político, económico, mediático, etcétera, y comprometidos únicamente con la Constitución, es una condición indispensable si queremos asegurarnos de que nuestro país tenga la fortaleza institucional necesaria para hacer frente a los retos por venir.”*

**Los jueces importan, Milenio, 21 feb. 2017.**



La próxima elección de Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) y del Consejo de la Judicatura Federal (CJF) se presenta en un contexto en el que el discurso público ha sido crítico hacia el Poder Judicial de la Federación (PJF). En el marco del descontento generalizado con las instituciones, se nos han hecho duros señalamientos y algunas voces han apuntado a la necesidad de introducir reformas a las leyes que nos rigen. Adicionalmente, ha entrado en vigor la Ley Federal de Remuneraciones de los Servidores Públicos, cuya aplicación al PJJ resulta problemática en el marco de las garantías institucionales que la Constitución establece.

Ante este panorama, el principal desafío del próximo Presidente de la SCJN y del CJF será el de llevar a cabo la defensa de la independencia judicial sin entrar en una confrontación entre poderes o un choque de trenes.

Pero esta defensa no puede hacerse sino a partir de una legitimidad del PJJ frente a la sociedad y, por ello, cualquier esfuerzo institucional debe partir del reconocimiento de que, efectivamente, hay aspectos que debemos corregir. Debemos demostrar sensibilidad frente a los legítimos reclamos sociales y actuar para hacerles frente, en ejercicio de nuestras facultades y en el marco de nuestra esfera de autonomía.

La mejor manera de afirmar nuestra independencia es ejercerla con visión y liderazgo, reconociendo nuestras debilidades y comunicando mejor nuestras fortalezas, con el objetivo de reforzar la

confianza de la sociedad en la labor que realizamos, porque esa confianza es la base de nuestra legitimidad democrática y nuestro único capital político.

Las líneas generales de trabajo que aquí someto a consideración son precisamente un esbozo de las acciones que considero necesarias para reivindicar la legitimidad del PJJ sobre la base de la independencia y en defensa de ésta misma. Parten de un necesario ejercicio autocrítico y establecen los ejes a partir de los cuales debe realizarse toda la acción institucional, además de establecer propuestas concretas en materia jurisdiccional, administrativa y de vinculación interinstitucional.

Como lo he dicho en otras ocasiones, hacer oídos sordos a los reclamos y entender a la división de poderes como aislacionismo o pretender que somos inmunes a los procesos políticos, nos colocaría en una posición de vulnerabilidad y pondría en riesgo nuestro rol institucional.

Hoy como nunca debemos acercarnos a la ciudadanía, oír sus demandas y plantear una renovación desde una visión deliberativa.

Esto debe hacerse, además, a partir de una posición de unidad entre las Ministras y Ministros, con una visión del Pleno como cabeza del PJJ. Las grandes decisiones sobre el rumbo que debamos emprender deben ser tomadas con el consenso del Pleno, a través de un diálogo robusto y constante.



Para fortalecer esta idea de una Presidencia colegiada e incluyente considero indispensable que se restablezcan los comités de Ministras y Ministros que dejaron de funcionar hace 8 años, pues es importante aprovechar el talento, experiencia y puntos de vista de todas y todos en las diferentes áreas y aspectos de las actividades y funciones de la SCJN.

Asimismo, para enfrentar los retos futuros se requiere de una Presidencia con un liderazgo plural, que propicie unidad en la diversidad, así como un mayor acercamiento e intercambio con los Consejeros, jueces, magistrados y con todos los servidores públicos, que son la mayor fortaleza del PJJF.

Debemos establecer una mayor comunicación entre todos los órganos del PJJF a fin de implementar políticas comunes que hagan más eficiente nuestra labor y más potentes nuestros mensajes. La consolidación de una justicia más próxima a la ciudadanía debe ser un proyecto común a todo el PJJF y una construcción colectiva, basada en la deliberación y la colaboración entre todos quienes lo conformamos.



## II. EJES TRANSVERSALES DE LA ACCIÓN INSTITUCIONAL

Todas las acciones de la SCJN y del CJF deben orientarse por los principios y valores que permean de la Constitución a la totalidad del orden jurídico. El PJJF es responsable de tutelar la Constitución y de actuar conforme a sus postulados, lo cual no solo debe reflejarse en el contenido de las sentencias que dicta, sino que debe tener aplicación en el ámbito administrativo y en todas las estrategias que orienten nuestra labor.

El presente capítulo se refiere a los grandes rubros que deben guiar la implementación de políticas en todos los ámbitos de la actividad del PJJF.

### A) Promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos

En cumplimiento a lo que dispone el artículo 1º constitucional, la promoción, respeto, protección y garantía de los derechos humanos debe mantenerse como centro y eje de todas nuestras políticas.

En el ámbito jurisdiccional esto implica consolidar en los juzgadores una visión de la función que realizan, en la que el control de convencionalidad y las herramientas interpretativas orientadas a maximizar la efectividad de los derechos ocupen un papel central. La impartición de justicia debe realizarse con la clara finalidad de garantizar el disfrute de los derechos, empleando las normas procesales como una herramienta para alcanzar ese objetivo y no como un fin en sí mismo, lo que exige hacer ajustes a los procesos de capacitación, selección y evaluación de jueces y magistrados.



*“Si lo vemos con cuidado, los derechos permean a todo, lo tocan todo, y por ello, cualquier solución que se proponga tiene que pasar por ellos.*

*[...]*

*[E]s desde la perspectiva de los derechos que debemos considerar y abordar nuestros problemas más apremiantes. Solo mediante un compromiso real con los derechos humanos, en todos los ámbitos de la sociedad, podemos verdaderamente transformar nuestro país.”*

**Los derechos como eje de la unidad nacional, Milenio, 7 mar. 2017.**



En lo administrativo, el compromiso con los derechos humanos debe traducirse en respetar los de quienes laboran en el PJJ a todos los niveles por lo que propongo la creación de un área de quejas y denuncias en materia de derechos humanos que haga las veces de un ombudsman de las y los trabajadores del PJJ.

### B) Transparencia

La transparencia es el eje fundamental para acercar a la judicatura con la sociedad, por lo que se trata de una política que debe permear a todo el funcionamiento y operación del PJJ y que debe tener como objetivo que la ciudadanía pueda conocer a fondo la labor jurisdiccional y comprender de manera clara la importancia de esa función en la vida cotidiana de las personas.

En los poderes Legislativo y Ejecutivo, la incorporación de consejos ciudadanos es una práctica común. Sin embargo, el PJJ ha contado solamente en forma excepcional con esos espacios de diálogo y discusión. Debemos consolidarnos como un poder que escucha a la sociedad a la que sirve, a través de una cultura de transparencia en la que no solo se dé acceso a la información, sino que exista una retroalimentación sobre nuestro funcionamiento.

Así, es importante establecer recursos de transparencia que permitan a la sociedad conocer en tiempo real cuál es el estado de las infraestructuras y medios del PJJ, así como toda la información concerniente a la contratación de bienes y servicios, incluyendo concursos, licitaciones,

adjudicaciones directas y planes anuales de adquisiciones que se lleven a cabo.

Adicionalmente, debe presentarse aquella información que permita a los operadores jurídicos y académicos evaluar el trabajo jurisdiccional del PJJ. La actividad jurisdiccional debe someterse al escrutinio de diversos actores institucionales, incluyendo los propios jueces y la opinión pública, lo que contribuye al mejoramiento continuo de la calidad del servicio. En este sentido, constituye un deber de la Presidencia de la SCJN y del CJF facilitar esta evaluación a través de la publicación de bases de datos actualizadas y comprensivas, que permitan desagregar la información con base en diferentes indicadores, y que faciliten relacionar dichos rubros con el propósito de establecer correlaciones y tendencias.

La estadística judicial no implica solamente el determinar el número de asuntos decididos por órgano jurisdiccional, también debe reflejar información sustantiva que permita identificar problemáticas en el quehacer judicial, de tal forma que esa información sirva para generar indicadores que puedan utilizarse en la toma de decisiones al interior del PJJ, pero también como insumos del trabajo académico que tenga como objetivos evaluar distintos aspectos del trabajo jurisdiccional.

### C) Comunicación





La vinculación de la justicia federal con el ciudadano debe convertirse en una tarea prioritaria de la Presidencia, porque la difusión de nuestra labor en forma clara y comprensible para el ciudadano, es la base para la recomposición de la confianza. Por ello, es necesario implementar una política de comunicación social con objetivos claros y definidos, que propicie el diálogo y la retroalimentación en un esquema de comunicación bidireccional.

Para ello se creará una Coordinación General de Comunicación Social que desarrolle estrategias y líneas de actuación coordinadas entre la SCJN y el CJF, con base en las siguientes estrategias:

-Fortalecer los vínculos con los medios de comunicación a fin de identificar los temas de interés para la sociedad, anticipando aquellos en los que será necesario proporcionar información completa y oportuna.

-En la misma línea, de acercamiento a los periodistas y medios de comunicación, organizar seminarios, talleres o foros de discusión, en los que participen profesionales de ambas ramas, a fin de que conozcan mutuamente el funcionamiento y de la labor judicial y de la tarea periodística y la manera en que interactúan.

-Promover una política proactiva de anticipación, pero tener una capacidad de reaccionar ante crisis en caso necesario.

-Designar a un vocero del CJF encargado de dar información sobre los casos relevantes o sensibles radicados en los juzgados o

tribunales federales, así como sobre decisiones importantes vinculadas a las funciones de administración, disciplina y vigilancia.

-Fortalecer la imagen institucional, no bajo un formato de propaganda y verticalidad en la que se diseminan masivamente mensajes, sino con sustento en políticas de acceso a información que permitan una interacción con el público.

-Fortalecer y modernizar las estrategias de comunicación digital, consolidando la presencia del PJJF en las redes sociales, ofreciendo aplicaciones para teléfono móvil y otras plataformas, propiciando mayor interacción y retroalimentación y realizando análisis y monitoreos que permitan medir el avance en los objetivos de comunicación.

-Unificar la gestión y políticas en materia de radio y televisión, de manera que se integren a los objetivos y estrategias de comunicación social del PJJF.

-Revisar la programación y los contenidos del Canal Judicial y los difundidos en la radio, para crear programas que atraigan la atención de un público más amplio.

### D) Igualdad de género

Abatir la brecha de desigualdad que existe entre hombres y mujeres en el goce de sus derechos es una de las mayores aspiraciones democráticas y, en ese sentido, debe ser un tema prioritario para el PJJF.





La desigualdad entre hombres y mujeres es una realidad tan arraigada en nuestra sociedad, que los esfuerzos para erradicarla deben ser enfáticos, sostenidos, y enfocados a la adopción de las medidas correctivas que permitan cambiar los patrones socioculturales establecidos y dismantelar las estructuras que al día de hoy siguen obstaculizando la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones.

Desde la Presidencia se debe dar seguimiento a la estrategia que se ha realizado en los últimos años para institucionalizar la perspectiva de género en el PJJ. El trabajo de la Ministra Margarita Luna Ramos como Presidenta del Comité Interinstitucional de Igualdad de Género del PJJ ha sido trascendental para este fin ya que ha impulsado la capacitación y profesionalización a miembros del PJJ; la participación y organización de foros internacionales en materia de género; y la difusión en temas de igualdad y perspectiva de género, a través de publicaciones, conferencias y medios de comunicación<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Véanse Informe de Labores del Comité Interinstitucional de Igualdad de Género del Poder Judicial de la Federación-2015, pp. 727 a 736. Disponible en: [https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/informe\\_labores\\_transparencia/anexo/2018-03/INFORME%202015\\_1.pdf](https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/informe_labores_transparencia/anexo/2018-03/INFORME%202015_1.pdf); Informe de Labores del Comité Interinstitucional de Igualdad de Género del Poder Judicial de la Federación-2016, pp. 355 a 375. Disponible en: [https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/informe\\_labores\\_transparencia/anexo/2018-03/Informe%20Total%202016\\_1.pdf](https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/informe_labores_transparencia/anexo/2018-03/Informe%20Total%202016_1.pdf); Informe de

En la línea de lo avanzado, y con el fin de combatir la desigualdad que sigue existiendo hombres y mujeres en el PJJ, es necesario brindar mayores espacios a las mujeres en los puestos de dirección administrativa y en las actividades jurisdiccionales. Deben generarse políticas más agresivas de igualdad y establecerse metas concretas que permitan aumentar el porcentaje de juezas y magistradas en el PJJ.

La falta de participación de mujeres no ha variado significativamente en los últimos cuatro años. Al cierre estadístico del año 2014, había 542 magistrados (82.2%) en los tribunales colegiados de circuito y 117 magistradas (17.8%); 75 magistrados en tribunales unitarios de circuito (81.5%) y 17 mujeres (18.5%); y como jueces de distrito, 304 hombres (76.2%) y 95 mujeres (23.8%).<sup>2</sup> Por otro lado, el cierre del año estadístico de 2017 arrojó que había 617 magistrados (81.5%) en los tribunales colegiados de circuito y 140 magistradas (18.5%); en los

---

Labores del Comité Interinstitucional de Igualdad de Género del Poder Judicial de la Federación-2017, pp. 379 a 403. Disponible en: [https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/informe\\_labores\\_transparencia/anexo/2017-12/Informe%20LABORES%202017-CORTE-MB-5\\_2.pdf](https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/informe_labores_transparencia/anexo/2017-12/Informe%20LABORES%202017-CORTE-MB-5_2.pdf)

<sup>2</sup> Suprema Corte de Justicia de la Nación y Consejo de la Judicatura Federal. *Anexo Estadístico del Informe Anual 2015*. Dirección General de Estadística Judicial 2014-2015. Disponible en: [https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/informe\\_labores\\_transparencia/anexo\\_estadistico/2016-11/intro\\_2015.pdf](https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/informe_labores_transparencia/anexo_estadistico/2016-11/intro_2015.pdf)



tribunales unitarios de circuito, 76 magistrados son hombres (76.7%) y 23 mujeres (23.23%); en cuanto a juzgados de distrito, 324 fueron encabezados por hombres (76.95%) y 97 por mujeres (23.04%)<sup>3</sup>.

En cuanto al personal superior administrativo en el Consejo de la Judicatura Federal, en el 2013, estaba integrado por 59.71% hombres y 40.28% mujeres; mientras que en el 2016, había 58.2% hombres y 41.8% mujeres.

Es decir, al comparar las cifras anteriores podemos percatarnos de que la participación de las mujeres en cargos jurisdiccionales o administrativos superiores ha tenido un aumento casi imperceptible; incluso, ha disminuido un 0.76% la presencia de juezas de distrito.

En ese sentido, deben de implementarse medidas para potencializar el crecimiento y disminuir considerablemente la brecha participativa dentro del PJJ, la cuales deben incluir: (i) la realización de concursos para la selección de juzgadores en adscripciones o regiones determinadas; (ii) concursos específicos para mujeres; y (iii) reservar un porcentaje de lugares en los cursos de formación de actuarios y secretarios.

Aunado a lo anterior, para erradicar los estereotipos de género, debe mantenerse la tendencia a la adopción de políticas que permitan a todos los funcionarios y empleados del PJJ conciliar de mejor manera la vida laboral y familiar. Así, deberán proponerse acciones concretas con el fin de que un mayor número de mujeres consideren atractivo proseguir en la carrera judicial, al tiempo que es preciso ofrecer a los hombres mayor espacio para que puedan dedicar más tiempo al cuidado de sus hijos y del hogar, lo que debe incluir otorgarles la prestación de guarderías en el CJF, con independencia de su estado civil, como ocurre en la SCJN. Asimismo, en aquellas funciones en que sea posible, es necesario medir el desempeño laboral por resultados y no por horario de trabajo.

Por otro lado, el hostigamiento y acoso sexual y laboral no pueden ser tolerados. El hostigamiento sexual como una forma de violencia contra las mujeres es una grave ofensa a sus derechos y dignidad humana, sobre todo por la impunidad que generalmente la acompaña. La Presidencia aplicará y dará amplia difusión a las Bases y el Manual para investigar y sancionar el acoso laboral y el acoso sexual en la SCJN, e impulsará la labor de la Unidad Especial de Atención a Quejas o Denuncias por Acoso Laboral y/o Sexual en la SCJN, buscando una homologación con los procesos del CJF. Así, se continuará sensibilizando al personal sobre esta problemática, previniendo su ocurrencia, y sancionando los casos que se susciten.

---

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Censo Nacional de Impartición de Justicia estatal 2018*. Sistema Nacional de Información y Estadística y Geografía, México, octubre 2018. Disponible en: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnaje/2018/doc/cnaje\\_2018\\_resultados.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnaje/2018/doc/cnaje_2018_resultados.pdf)



El objetivo debe ser una transformación de nuestra cultura laboral, haciendo conciencia de nuestros propios prejuicios y sesgos, para evitar el ambiente de violencia de baja intensidad contra mujeres, el cual genera el contexto en el que se presentan los casos de acoso, hostigamiento y abuso.

Por último, es fundamental continuar con la capacitación en materia de perspectiva de género en el ámbito jurisdiccional. En los casos que involucran derechos de las mujeres es de vital trascendencia que los juzgadores tomen las medidas necesarias para reparar efectivamente los daños y evitar la revictimización. Los jueces deben identificar y poner en cuestión la manera en que los estereotipos determinan las circunstancias de los asuntos de su conocimiento, además de que deben analizar la ley, los hechos y las pruebas con una metodología que les permita advertir las desigualdades estructurales en juego, para estar en aptitud de eliminarlas.

### E) Acceso a la justicia para todos

Una prioridad constante para la Presidencia deberá ser la implementación de medidas que garanticen el acceso a una justicia pronta y expedita a todas las personas, principalmente a aquellas que por cualquier causa encuentren dificultad para acceder en condiciones de igualdad y no discriminación al sistema de justicia federal.

Para ello es necesario actualizar y volver a dar difusión a los distintos protocolos de

actuación para quienes imparten justicia, los cuales no se han actualizado desde 2014. Estos protocolos establecen una guía útil y práctica para que los juzgadores puedan incorporar a sus fallos una perspectiva de derechos humanos que les dé mayor efectividad.

Asimismo deberá prestarse especial atención a garantizar el acceso a la justicia en los siguientes casos:

*Garantía de acceso a la justicia a personas, comunidades y pueblos indígenas.* Debemos fortalecer todos los instrumentos jurídicos y administrativos que aseguren el acceso de los pueblos indígenas a la justicia, la cual debe impartirse con una perspectiva intercultural, a partir de un uso más extendido de la prueba pericial cultural antropológica, que permita a los juzgadores contar con información sobre el contexto en el que se suscite la problemática a resolver.

*Adopción del modelo social de discapacidad.* Debemos emprender un esfuerzo de capacitación tanto de personal jurisdiccional como administrativo así como implementar políticas que permitan recepcionar plenamente el modelo social de discapacidad, cuya idea central radica en la eliminación de aquellas barreras sociales que impiden que las personas con alguna diversidad funcional tengan acceso a la justicia en igualdad de oportunidades.

Las sentencias que se emitan en asuntos que involucren a personas con discapacidad deben tomar en cuenta las barreras sociales y ordenar, en su caso, la adopción de ajustes razonables que permitan a las personas con



discapacidad acceder y disfrutar de todos los derechos en igualdad de circunstancias.

De igual manera, es necesario impulsar un mayor uso de las sentencias en formato de lectura fácil, en todos aquellos casos que involucren a personas que tengan alguna dificultad para leer o comprender un texto, a fin de que puedan entender la manera en que les afecta el fallo emitido.

Aunado a tales medidas, se deben continuar los esfuerzos para garantizar el acceso universal a los inmuebles del PJJ, así como a todos sus sistemas informáticos y al expediente electrónico.

## F) Uso intensivo de tecnologías

Es necesario replantear por completo el uso de herramientas tecnológicas de la información y la comunicación (TICs) las cuales deben emplearse en forma estratégica en todas las vertientes de la acción institucional, a fin de transitar a un modelo de E-justicia<sup>4</sup>.

Su uso es fundamental para mejorar el acceso a la justicia; para acercarse a la sociedad a través del acceso a información jurídica, a datos sobre el funcionamiento de la institución, así como a otros materiales de interés; facilitar y hacer más eficiente el trámite de los asuntos; y, en general, para para mejorar la organización del trabajo y la

productividad tanto de las áreas jurisdiccionales como administrativas.

Así, se debe fomentar, por ejemplo, el uso de aplicaciones móviles para dar seguimiento a expedientes, consultar ordenamientos jurídicos, conocer la ubicación de juzgados federales, acceder a los directorios institucionales, etc.

Toda la información que genere el PJJ debe ser consultable en forma amigable y accesible, lo que exige ordenar las bases de datos para la consulta tanto del personal jurisdiccional y administrativo, como del público en general.

En la actualidad existen varios sistemas de búsqueda como el Portal de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el Buscador Jurídico de Derechos Humanos, el Buscador Jurídico en material de derechos de la infancia y la adolescencia (inactivo), el Sistema de Consulta de Legislación y su Interpretación por el PJJ, el Sistema de Consulta de Información en Materia de Protección al Medio Ambiente, y algunos otros, los cuales son difíciles de acceder, usan plataformas diferentes y a los cuales no se les da la suficiente difusión.

También es fundamental un compromiso real para profundizar el uso del expediente digital, para que se pueda disminuir considerablemente la impresión de documentos.

En todas las políticas será necesario considerar la manera en que la tecnología puede facilitar y hacer más eficiente el servicio que prestamos.

---

<sup>4</sup> Agustí Cerrillo, 'E-justicia: las tecnologías de la información y el conocimiento al servicio de la justicia iberoamericana en el siglo XXI, en IDP, Revista de Internet, Derecho y Política.



### III. UN NECESARIO EJERCICIO AUTOCRÍTICO

No podemos negar que existe actualmente en la sociedad una percepción generalizada de falta de independencia, corrupción y derroche en el PJJF. Esta percepción no necesariamente corresponde con la realidad, sino que es el producto en gran parte de una debilidad sistémica derivada de las deficiencias en materia de transparencia, comunicación y apertura.

Por ello este fenómeno de corrupción percibida debe ser contrarrestado con una comunicación efectiva, así como con medidas inmediatas en los temas más sensibles para la sociedad, que son los de austeridad, nepotismo y combate a la corrupción.

#### A) Austeridad

Existe una percepción pública sobre la falta de correspondencia entre el costo de nuestro sistema de justicia y los resultados sobre su efectividad. Se acusa al PJJF de un uso excesivo de recursos, de una acumulación de privilegios que no es congruente con la realidad que vive la población en general, y de que el sistema judicial parece estar al servicio de quienes lo conforman y no de la sociedad en su conjunto.

Para revertir esta idea es indispensable implementar programas de austeridad a través de los cuales se asegure que el presupuesto servirá a la impartición de una justicia pronta, completa e imparcial. En una sociedad marcada por una desigualdad lastimosa, el ejercicio del gasto debe realizarse con eficiencia y total transparencia, de manera que la sociedad tenga la certeza de que el dinero público sirve a fines públicos y no financia privilegios.



*“[F]rente al reto de reivindicar la legitimación de la Corte, con las implicaciones que esto tiene para la estabilidad de nuestro sistema, me parece que no basta con ejercer con autonomía e independencia las competencias que la Constitución asigna; también es necesario que exista una estrategia y un rumbo pero, sobre todo, un objetivo claro que, al final del día, no es sino asegurar el presente y futuro de la democracia mexicana.”*

**La Corte ante la crisis,  
Milenio, 21 mar. 2017**





Concretamente, los recursos públicos deben utilizarse en la profesionalización y actualización del personal que integra el PJJ; en hacer más eficientes los procesos y eliminar los obstáculos que dificulten el acceso a la justicia; en facilitar a las personas la defensa de sus derechos y en reducir sustancialmente el tiempo que toma resolver los conflictos ante las autoridades jurisdiccionales.

Asimismo, en materia de racionalidad y sobriedad en el gasto público deben tomarse las siguientes medidas:

**Complementar las políticas de compras consolidadas.** Si bien en algunas materias ya se realizan este tipo de compras, todavía existen adquisiciones que se adjudican en forma separada. Por ello, la SCJN, el CJF y el Tribunal Electoral adquieren bienes en precios notoriamente dispares, cuando podríamos lograr ahorros concretos consolidando las compras. Al realizar compras, deberemos mejorar también nuestros estudios de mercado.

**Programación de compras en materia informática para el cuatrienio completo.** Los gastos en materia tecnológica deben estar programados y bien ponderados. No debemos adquirir costosos equipos a partir de ingeniosas salidas o modas pasajeras. La obsolescencia de la tecnología obliga a que las adquisiciones tengan objetivos concretos.

**Contención de salarios de mandos superiores.** Sostener durante un cuatrienio una política de contención de salarios de

altos mandos, permitirá una reducción, al menos, de 15% real en dichos rubros.

**Reorientación del gasto.** Es necesario evaluar ciertos rubros de gasto. Por ejemplo, es imperativo dejar de emplear recursos públicos en tecnología obsoleta, como la producción masiva de CD's. Asimismo, debe explorarse la posibilidad de que en ciertos procesos se pueda migrar a soluciones de software libre, reservando el uso de sistemas propietarios a los procesos críticos para la labor sustantiva.

## B) Combate al nepotismo

El problema del nepotismo es uno de los que más ha dañado la imagen del PJJ.

Esta situación es compleja, porque por un lado es cierto que las relaciones de parentesco hoy en día dan una ventaja competitiva a quien busca acceder a un cargo dentro del PJJ, pero por otro lado no puede desconocerse que la mayoría de las personas que han ingresado de esta manera a la carrera judicial lo han hecho a partir de una verdadera vocación inculcada desde el seno familiar.

En este sentido, el reto es el de regular el acceso a cargos en el PJJ de tal manera que los vínculos familiares no predeterminen las oportunidades de acceso, pero que tampoco sean un obstáculo discriminatorio.

Para ello es conveniente acoger algunas de las propuestas que se han planteado desde



la sociedad civil<sup>5</sup>, encaminadas a establecer un sistema meritocrático en el que no quede duda de que cada persona que labore en el PJJ cuenta con las capacidades, el perfil, la trayectoria y los requisitos para el adecuado desempeño de su puesto.

Así, respecto de la carrera judicial es necesario implementar concursos de oposición para todos los cargos y no sólo para la selección de jueces de distrito y magistrados de circuito.

Paralelamente, debemos instaurar un servicio civil de carrera para funciones administrativas, a fin de asegurar que se cubren los perfiles y los méritos necesarios en cada caso.

Todo lo anterior deberá realizarse con total transparencia, lo que implica (i) hacer públicos los nombres de los participantes en todas las etapas de un concurso, junto con las evaluaciones de las mismas, (ii) transparentar el nombre de los evaluadores y limitar a casos excepcionales las revisiones administrativas, (iii) evitar las evaluaciones que favorecen la memorización sobre el razonamiento, (iv) exigir declaraciones de conflicto de interés exhaustivas y actualizadas frecuentemente desde el momento de ingreso a un concurso y establecer regulaciones claras y exhaustivas en la materia.

Al inicio de la Presidencia se elaborará una investigación para elaborar un estudio que permita generar un panorama completo de la problemática y a partir de allí diseñar las políticas públicas para hacer frente a esta problemática.

### C) Combate a la corrupción

Recientemente el Comité Consultivo de Jueces Europeos adoptó una resolución en la que aborda el problema de la corrupción de los jueces, señalando que ésta es una de las principales amenazas a la sociedad y al funcionamiento del Estado democrático. Afecta la integridad judicial necesaria para la prevalencia del Estado de derecho y afecta la confianza pública en la administración de justicia<sup>6</sup>.

La corrupción comprende cualquier conducta deshonesta, fraudulenta o inética de parte de un juzgador, realizada con la finalidad de obtener un beneficio personal o para terceras personas.

El combate efectivo a la corrupción requiere necesariamente de una voluntad política para implementar una cultura de la integridad judicial, a través de medidas aplicables la capacitación, selección y nombramiento, adscripción, ascenso,

---

<sup>5</sup> Ríos Figueroa, Julio, *El déficit meritocrático. Nepotismo y redes familiares en el Poder Judicial de la Federación*, Mexicanos contra la corrupción y la impunidad (consultable en <https://drive.google.com/file/d/1gZcaQPIDQDLjSXjLIS9rRbpy-R4dAIR/view>).

---

<sup>6</sup> Véase CCJE Opinión 21 (2018) “*Preventing corruption among judges*”, adoptada por el Comité Consultivo de Jueces Europeos el 9 de noviembre de 2018 (consultable en <https://rm.coe.int/ccje-2018-3e-avis-21-ccje-2018-prevent-corruption-amongst-judges/16808fd8dd>).





evaluación y disciplina en el marco de la carrera judicial.

Asimismo, es importante hacer notar el consenso existente en el sentido de que el mantenimiento de salarios adecuados, pensiones de retiro y otros beneficios de seguridad social, cargas de trabajo sostenibles, una infraestructura laboral digna, así como estabilidad en el empleo tanto para los juzgadores como para todo el personal jurisdiccional y administrativo, contribuyen al fortalecimiento de la independencia judicial.

Por otro lado, debe profundizarse la capacitación ética de todo el personal, dándose una difusión constante a los lineamientos en la materia, así como fortalecerse el sistema de seguimiento patrimonial y de identificación de los potenciales conflictos de interés.

Es necesario también auditar los sistemas de turno de asuntos y reforzar el régimen de impedimentos, con reglas actualizadas y estrictas en la materia, con el fin de evitar en forma efectiva los conflictos de interés.

Debe aplicarse con rigor el sistema de sanciones disciplinarias, administrativas y penales, a fin de que se disuadan en forma efectiva las conductas deshonestas, siempre con apego al debido proceso, la presunción de inocencia y la proporcionalidad de las sanciones.

Para ello debe hacerse uso del convenio con la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de Hacienda, cuya finalidad es proporcionarnos información sobre la

detección de movimientos irregulares u operaciones atípicas. Es necesario actuar en cuanto se reciba la información y utilizar los elementos probatorios que posibiliten la imposición de las sanciones legales, en lugar de recurrir a otras medidas que fomentan la opacidad y la impunidad, como las readscripciones ante la sospecha de conductas indebidas.

Asimismo, es imprescindible que la responsabilidad disciplinaria se siga determinando mediante el desarrollo de procedimientos que garanticen el respeto del debido proceso y, en particular, el de los derechos de audiencia, defensa y contradicción.

De igual manera, se requiere de una política proactiva de comunicación, que comprenda la difusión de información sobre el funcionamiento del sistema judicial y sobre la resolución de casos sensibles de interés público.

Por último, la corrupción debe combatirse también en el ámbito administrativo. Para ello, es necesario adoptar procedimientos de adquisiciones y contrataciones totalmente electrónicos, acordes a las recomendaciones emitidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y a las mejores prácticas internacionales, con objeto de disminuir el riesgo de colusión entre proveedores, aplicando también los criterios del Sistema Nacional Anticorrupción.

Asimismo, para asegurar su independencia y eficiencia, es necesario que la Unidad General de Investigación de



Responsabilidades Administrativas tanto en la SCJN como en el CJF no dependa directamente de la Presidencia sino de la Contraloría, independientemente de la Dirección General de Responsabilidades Administrativas y de Registro Patrimonial como lo exige la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

## IV. EL JUEZ COMO AGENTE DE RENOVACIÓN

Los jueces y magistrados son la cara de la justicia federal. De la manera en que desempeñen su función y de la percepción que de ellos tenga la ciudadanía depende en buena medida el prestigio de todo el PJJF y por ello, los esfuerzos institucionales deben dirigirse a asegurar que cubran el perfil adecuado, que tengan una sólida capacitación en el marco del nuevo paradigma constitucional y, sobre todo, que cuenten con el apoyo institucional, los recursos materiales, las herramientas jurídicas, los sistemas informáticos y, en general, con toda la infraestructura material e institucional para cumplir con sus funciones de la mejor manera posible.

Además, en el contexto actual de incertidumbre, se requiere de una cercanía con los juzgadores y de un liderazgo claro a partir del cual pueda establecerse un diálogo que permita estar al tanto de sus necesidades y preocupaciones. La principal fortaleza del PJJF es el compromiso, el esfuerzo y la institucionalidad de las personas que lo conforman y, en tal sentido, las funciones de administración, disciplina y vigilancia no deben propiciar un ambiente de persecución, sino por el contrario, estar al servicio de una impartición de justicia independiente, sobre la base de la confianza, y el respeto a la dignidad y los derechos de jueces y magistrados, particularmente en materia de debido proceso y presunción de inocencia.

En este sentido, si queremos cambiar la percepción que la sociedad tiene de la justicia federal debemos concebir a jueces y magistrados como los principales agentes de la renovación, lo que requiere actuar tanto en el terreno de la formación y selección –a través de una revisión a fondo del papel del Instituto de la Judicatura Federal– como en los procesos de evaluación del desempeño, adscripciones, etc.

• • •

*“[L]a principal fortaleza del Poder Judicial de la Federación es su capital humano. Día con día miles de hombres y mujeres, comprometidos y honestos, empuñan su esfuerzo en impartir justicia con valentía y desprendimiento. Ellos son muchas veces la última esperanza de las personas y abundan los ejemplos en que las sentencias de los juzgadores federales han corregido injusticias y dado sentido real a los derechos. Las debilidades del Poder Judicial de la Federación son corregibles, pero las personas que lo integran son esenciales. Toda modificación o reforma debe respetar plenamente sus derechos y establecer condiciones adecuadas para el ejercicio de sus funciones.”*

**En defensa de los jueces federales,  
Milenio, 30 oct. 2018.**



## A) Capacitación: un rediseño del Instituto de la Judicatura Federal

El Instituto de la Judicatura es el órgano auxiliar del CJF en materia de investigación jurídica, formación, capacitación y actualización de los miembros del PJJF y de quienes aspiren a pertenecer a éste. Aunque actualmente el Instituto tiene una amplia oferta académica de capacitación judicial y administrativa, se debe fortalecer la oferta de programas y cursos enfocados en la comprensión de la constitucionalización del ordenamiento jurídico que conllevó la reforma constitucional en materia de derechos humanos del 2011 y las resoluciones de la SCJN que la implementan, el conocimiento y la aplicación de los estándares internacionales y de las herramientas que permiten la justiciabilidad de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, la incorporación de la perspectiva de género en el análisis, argumentación e interpretación de las pruebas y evidencias aportadas en los procedimientos, y la implementación de la justicia transicional y la atención a víctimas del delito y de la violencia.

El Instituto de la Judicatura Federal, a través de sus extensiones regionales y oferta académica, tiene el potencial de transformar el ejercicio de la función jurisdiccional en todo el país para hacerla más próxima a los ciudadanos y acorde con los derechos humanos y el cambio social que la propia

Constitución protege y busca alcanzar. De esta manera, el fortalecimiento de la oferta de programas y cursos en el sentido mencionado, tiene como propósito conformar una cultura constitucional entre los miembros del PJJF, es decir, que conozcan, comprendan, interpreten y apliquen cotidianamente la Constitución y los tratados internacionales en materia de derechos humanos, para hacer de la impartición de justicia un mecanismo más efectivo para la solución de los graves conflictos humanos y sociales que vivimos en México.

De esta forma, se debe reorientar la oferta académica a la formación de operadores jurídicos que comprendan y hagan efectivos los valores que la Constitución establece, permitan y faciliten el acceso a la justicia, con especial énfasis en los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales y en la atención a las víctimas del delito y de la violencia. En el mismo sentido, las publicaciones del Instituto deben focalizarse en trabajos académicos de alto nivel sobre estos temas.

Esta reorientación de los programas, cursos y publicaciones del Instituto, requiere de la designación de un Director con una trayectoria reconocida en la academia especializado en derecho constitucional y/o derechos humanos, lo cual pueda acreditar con la calidad de sus publicaciones y su labor docente. Asimismo, con los investigadores del Instituto, se debe conformar una Red de Formadores en Derechos Humanos especializados en los



temas a los cuales se enfocará la capacitación.

Finalmente, para el logro de estos objetivos, el Instituto de la Judicatura Federal deberá trabajar en coordinación y comunicación continua con el Centro de Estudios Constitucionales de la SCJN, órgano encargado del estudio, investigación y difusión del conocimiento en las materias relacionadas con el Derecho Constitucional.

## B) Selección: un nuevo perfil de juzgador

A raíz de las reformas constitucionales en materia de derechos humanos de 2011 y su interpretación por la SCJN, es posible afirmar que operó una verdadera expansión de la Constitución. Hoy en día tenemos un compromiso con las normas que integran el sistema interamericano del que formamos parte, las cuales se han integrado expresamente a nuestro derecho interno, de manera que, de alguna manera, todos los jueces mexicanos nos hemos convertido en jueces interamericanos.

En este contexto, es urgente revisar los métodos de selección de jueces y magistrados y replantear el perfil que se busca cubrir a través de los concursos de oposición.

Más allá de los conocimientos sobre legislación y jurisprudencia es necesario asegurar que los juzgadores sean concedores del nuevo paradigma constitucional, que conozcan el alcance del

control difuso de constitucionalidad y de convencionalidad, y que entiendan su función en la defensa de lo que se ha llamado la Constitución convencionalizada.

Es necesario identificar la capacidad de los candidatos para resolver los conflictos en clave de derechos, su comprensión de la interrelación entre las normas de derechos humanos provenientes de distintas fuentes nacionales e internacionales, así como su dominio de las técnicas de interpretación y argumentación constitucional, como la ponderación entre derechos, la interpretación conforme y el principio pro persona.

Para ello deberá revisarse el formato de los concursos de oposición, a fin de que se enfoquen en identificar los conocimientos y habilidades indispensables para desempeñar con calidad y profesionalismo la función jurisdiccional, lo que implica no dar un valor excesivo a la memorización, pues como se ha hecho notar<sup>7</sup>, este elemento es de poca utilidad en la detección de los perfiles adecuados, además de que tiene un sesgo de género, ya que en su mayoría las mujeres disponen de menos tiempo para memorizar grandes cantidades de información debido a la doble jornada laboral que muchas de ellas desempeñan.

Por supuesto, es indispensable también asegurar la total transparencia de los concursos de oposición, a partir de un diagnóstico integral de las condiciones que llevaron al vergonzoso episodio de venta de

---

<sup>7</sup> Ríos Figueroa, op. Cit.



exámenes en el último concurso para la designación de jueces de distrito.

### C) Un nuevo sistema de evaluación del desempeño

Debe implementarse un sistema de evaluación del desempeño judicial que cumpla dos propósitos esenciales: por un lado, aportar datos para el mejoramiento del sistema de administración de justicia en su conjunto y, por otro, evaluar el desempeño individual de los juzgadores, conforme a lineamientos claros y objetivos, en aspectos que contribuyan al fortalecimiento de la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de justicia.

Actualmente los mecanismos de evaluación implementados a través de la Visitaduría Judicial están orientados a la revisión de una serie de indicadores, de cuyo contenido no se desprenden bien a bien los criterios básicos que guían esta actividad. Los datos a verificar en el transcurso de las visitas de

inspección se enfocan en aspectos como la observancia de plazos, la productividad y el cumplimiento de requisitos; cuestiones que por si solas no dan cuenta de la calidad en el desempeño del juzgador, sobre todo en la medida en que la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación no establece la manera en que tales datos deban ser analizados para efectos de evaluación.

Una nueva política de evaluación del desempeño judicial deberá ser transparente y diseñarse en torno a: (i) indicadores cuantitativos analizados comparativamente, que arrojen datos sobre el volumen y la naturaleza de los asuntos y promedios generales de rendimiento; (ii) indicadores cualitativos que permitan conocer la calidad de los servicios prestados de manera integral y que comprendan la valoración del comportamiento técnico profesional de los jueces; y, (iii) el establecimiento de consecuencias positivas y negativas predeterminadas, así como parámetros claros para la procedencia de consecuencias disciplinarias.





## V. HACIA UNA MEJOR JUSTICIA

### A) Una democratización de la justicia

Democratizar la justicia es una tarea fundamental para avanzar hacia una mayor legitimación de la impartición de justicia en nuestro país. Para ello es indispensable una vinculación del PJF con la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y los movimientos sociales.

En un Estado democrático el poder judicial debe gozar de independencia pero también debe rendir cuentas a la sociedad, no a través de la elección periódica de sus integrantes, sino por medio del diálogo y de la transparencia en su actuación. La impartición de justicia no es una función que pueda cumplirse a espaldas de las personas, sino con su participación y escrutinio, pues es a ellas a la que estamos destinados a servir.

Por estas razones, debemos tender canales institucionales de comunicación y escuchar las propuestas que provengan de las distintas organizaciones y movimientos sociales, para lo cual se debe crear por un lado un consejo ciudadano permanente que dé seguimiento y pueda observar las políticas administrativas que se implementan en el PJF. De igual manera, debe impulsarse un observatorio de derechos humanos con la participación de universidades y organizaciones de la sociedad civil para discutir los avances en el desarrollo de los derechos humanos.

Es necesario enfatizar que la vinculación y el diálogo con la sociedad civil debe incluir a todas las visiones e ideologías, sin embargo, debe darse prioridad a aquellos grupos vulnerables que están excluidos del poder político y contra los cuales existen prejuicios sociales. En efecto, debemos evitar que los canales institucionales de comunicación sean acaparados por personas o grupos que normalmente no encuentran dificultad para ser escuchados.



*“[E]s necesario reafirmar el compromiso en la protección de los derechos humanos, con un especial énfasis en los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales. Abatir la desigualdad y la pobreza es una tarea urgente para la cual se requiere no solo la implementación de políticas públicas, sino un papel activo de los jueces en la interpretación progresiva de estos derechos, en la ampliación de su contenido y en la adopción de medidas para su eficacia.”*

**Nuevo  
constitucionalismo y  
transformación social,  
Milenio, 7 ago. 2018.**





Por otro lado, la SCJN debe recuperar la práctica de fomentar la celebración de audiencias públicas con expertos, con las partes o para atender *amicus curiae*, a fin de que la justicia constitucional se imparta en condiciones de apertura y diálogo con la sociedad.

En general, la construcción de puentes debe ser una tarea fundamental de la Presidencia de la SCJN y el CJF. Debemos escuchar no solamente a los otros Poderes y órganos del Estado Mexicano, sino también a la sociedad civil, así como a diferentes organizaciones gremiales para generar sinergias hacia una mejor impartición de justicia.

### B) Mejorar la calidad de las sentencias

La calidad de nuestras resoluciones y la mejora continua en nuestra argumentación tienen un impacto directo en la legitimidad del PJJF.

Es necesario que los jueces vean a sus sentencias como instrumentos de comunicación social. Las sentencias deben estar dirigidas al justiciable, por lo que su redacción debe ser sencilla, breve y estar sólidamente argumentada.

A través de nuestras sentencias también nos comunicamos con los jueces locales y otros órganos del Estado y, en tal sentido, deben cumplir una función pedagógica, ya que

determinan las obligaciones y responsabilidades de las autoridades.

Las sentencias deben argumentar, convencer, explicar cómo y el porqué se llegó a una decisión y no a otra. Un tribunal se legitima a través de la calidad y consistencia de sus sentencias.

Una posible innovación podría consistir en incluir, en las versiones en línea, vínculos a la legislación y a la jurisprudencia, lo que permitirá que, en la era digital, los investigadores y académicos puedan verificar nuestras fuentes, analizar precedentes y cuestionar nuestras reflexiones.

Asimismo, las sentencias tanto de la SCJN, como las de todo el PJJF deberían contar con un resumen público que las haga accesibles para los estudiosos y para el público en general y, cuando sea el caso, traducirlas a lenguas indígenas, así como en formato de lectura fácil.

### C) Fortalecer el Nuevo Sistema de Justicia Penal

La Unidad para la Consolidación del Nuevo Sistema de Justicia Penal se transformará en un Centro de Información e Innovación para la Justicia Penal. Esta nueva unidad administrativa tendrá como objetivo principal suministrar al CJF información pertinente y de calidad que pueda utilizarse en la planeación e implementación de las



políticas públicas relacionadas con el sistema de justicia penal, además de ser un órgano consultivo que tendrá las capacidades institucionales para proponer la adopción de políticas públicas utilizando los propios insumos que generará.

Con este cambio se pretende incorporar las mejores prácticas internacionales en materia de políticas públicas al interior del CJF. La idea central que anima a este nuevo enfoque consiste en mejorar los procesos de toma de decisiones, de tal manera que el diagnóstico de los distintos problemas del sistema pueda realizarse a partir de evidencia y, en consecuencia, las políticas públicas que se adopten para solucionarlos no sólo sean más eficientes, sino que también puedan ser evaluadas con parámetros igualmente objetivos.

A nivel federal, el sistema de justicia penal constituye un ámbito muy propicio para implementar este enfoque, teniendo cuenta que se trata de un sistema de muy reciente creación y se cuenta con información sobre su funcionamiento desde su entrada en vigor. En este sentido, una de las principales tareas del Centro de Información e Innovación para la Justicia Penal será la creación de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan conocer objetivamente el funcionamiento del sistema de justicia penal, los cuales posteriormente permitirán al CJF diseñar e implementar políticas públicas dirigidas a asegurar el correcto funcionamiento y constante actualización del sistema de justicia penal en todo el país.

Para el diseño de estos indicadores no sólo se emplearán métodos cuantitativos como información estadística generada por los propios operadores y encuestas confidenciales a usuarios del servicio de justicia, también se utilizarán metodologías cualitativas como grupos de discusión y entrevistas con operadores del sistema (jueces y magistrados, principalmente), conversatorios y talleres. Todo ello permitirá al Centro de Información e Innovación para la Justicia Penal obtener información precisa y relevante para los fines antes descritos, lo cual abonará significativamente a mantener un sistema de justicia penal eficaz y preparado para atender las necesidades de la población.

Las áreas de política pública en las que el trabajo del Centro podrá incidir son muchas, pero destacan especialmente las siguientes: (i) necesidades en materia de infraestructura; (ii) selección de personal; (iii) capacitación de funcionarios públicos; (iv) evaluación del desempeño de los órganos jurisdiccionales; y (v) percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio de impartición de justicia.

Por último, la información que genere el Centro no sólo servirá para la implementación de las políticas públicas que corresponden al CJF, también permitirá impulsar una política de atracciones de casos con la finalidad de que la SCJN fije criterios sobre temas que resulten cruciales para el correcto funcionamiento del sistema de justicia penal desde una perspectiva jurisdiccional.



## D) Implementar la reforma constitucional en materia de justicia laboral

El 24 de febrero de 2017, se reformó la Constitución para que la justicia laboral quede en manos del PJJF y los Poderes Judiciales Locales; así, las Juntas de Conciliación y Arbitraje serán sustituidas por Tribunales Laborales.<sup>8</sup>

Para implementar dicha reforma a nivel federal, el CJF creó la “Unidad de Implementación de la Reforma en Materia de Justicia Laboral”,<sup>9</sup> pero ésta no ha reportado algún avance.

El reto al que se enfrenta el PJJF en este rubro es importante. El CJF deberá coordinarse con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para que la creación de los Tribunales Laborales sea lo más eficiente posible, evitando atrasos que afecten a los justiciables y aprovechando, en la medida de lo posible, la infraestructura existente.

---

<sup>8</sup> “Decreto por el que se declaran reformadas y adicionadas diversas disposiciones de los artículos 107 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Justicia Laboral”, publicado el 24 de febrero de 2017 en el Diario Oficial de la Federación.

<sup>9</sup> “Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, que reforma y adiciona el similar que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo, en relación con la creación de la Unidad de Implementación de la Reforma en Materia de Justicia Laboral”, publicado el 11 de mayo de 2018 en el Diario Oficial de la Federación.

Además, el PJJF deberá contar con jueces profundamente comprometidos con los derechos de los trabajadores y con una incuestionable capacidad técnica. En consecuencia, será necesario llevar a cabo procesos de selección y capacitación que garanticen que los jueces laborales cumplan cabalmente con las exigencias de su función.

Por último, el CJF, a través de la Unidad correspondiente, deberá hacer públicos los avances en la implementación de la reforma laboral. De esta manera, las acciones que se lleven a cabo estarán sujetas al escrutinio de la sociedad civil y las instituciones académicas, lo cual generará un diálogo que ayudará a que la transición sea eficaz y transparente, gracias a la retroalimentación de las personas interesadas.

## E) Renovar el papel del Instituto Federal de Defensoría Pública

El PJJF no debe preocuparse exclusivamente de lograr un desempeño más eficaz, transparente y de calidad respecto de sus funciones, sino que debe contribuir, además, al mejoramiento del sistema jurídico en el cual opera. Es por ello, que debe emplear todas las herramientas a su alcance para impulsar la transformación del Derecho; para crear estrategias jurídicas que permitan sentar criterios de largo alcance para la auténtica protección de los derechos humanos y plantear con ello límites efectivos al poder político.



El Instituto Federal de Defensoría Pública es un espacio de gran oportunidad para impulsar esta tarea. Es necesario aprovechar el potencial del Instituto para lograr su consolidación como una institución de excelencia para brindar defensa jurídica en asuntos federales, pero también como impulsora de criterios que propicien una mayor protección de los derechos.

El Instituto Federal de Defensoría Pública debe convertirse en un actor que a través del ejercicio de sus funciones contribuya al desarrollo de criterios en materia de i) derechos humanos, ii) amparo y, iii) justicia penal. En este sentido, el Instituto también debe consolidar el perfil profesional que requieren los defensores públicos y asesores jurídicos para operar en el marco del nuevo paradigma del sistema penal acusatorio y de protección de los derechos humanos.

El Instituto debe brindar protección efectiva a quienes enfrentan situaciones de vulnerabilidad que difícilmente podrían garantizarles el acceso a un juicio justo, de no contar con una institución de dicha naturaleza. Por esta razón, se hace necesaria la distribución eficiente de los recursos para garantizar al Instituto los medios necesarios para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Asimismo, se requiere la implementación de políticas que hagan efectivo el derecho de acceso a la justicia de las personas, implementando, por ejemplo, oficinas de atención y defensores auxiliares cercanos a los centros de readaptación social para lograr una mejor comunicación y defensa de las personas que enfrentan un proceso judicial penal.

Con el objetivo de favorecer la creación de criterios jurídicos relevantes, el Instituto puede crear dentro de su estructura una unidad de litigio estratégico para potenciar el uso de herramientas contempladas en la ley para favorecer la igualdad entre las partes en una controversia, tales como el descubrimiento probatorio o la vigilancia en la aplicación de criterios de oportunidad en materia penal, o la falta de ella. En suma, el Instituto debe potenciarse como catalizador de nuevos criterios que fortalezcan el marco de interpretación y protección de los derechos humanos, especialmente de aquellos que pertenecen a los sectores más vulnerables de nuestra sociedad.

El Instituto Federal de Defensoría Pública debe convertirse en una herramienta crucial para la defensa de los derechos humanos reconocidos en tratados internacionales y en la Constitución. La institución requiere llevar a cabo una defensa profesional en los tribunales como ocurre actualmente, pero también ampliar sus horizontes y presentar más casos paradigmáticos ante la SCJN vía amparo, para llevar a cabo una defensa penal más completa y efectiva.

Del informe anual del Instituto Federal de Defensoría Pública se desprende que promueve amparos aproximadamente en el 10% de los asuntos a cargo de los defensores públicos federales. Para mejorar el desempeño de la institución y contribuir a la justicia constitucional del país, no basta con generar un incremento meramente cuantitativo. Sin embargo, sí es necesario que la Defensoría aumente cualitativamente el número de casos en los que se planteen



cuestiones de constitucionalidad, para contribuir a que la interpretación de la SCJN oriente y en su caso, transforme la realidad imperante en el sistema de justicia penal.

Uno de los grandes objetivos del nuevo sistema de justicia penal es dar paso a un sistema de justicia restaurativa, por lo que será indispensable crear indicadores que permitan evaluar el trabajo del IFDP a la luz de los casos en los que se alcanzaron acuerdos o decisiones en los que se obligó a la reparación del daño. El objetivo es evidentemente poder verificar y medir un incremento en los casos donde se logra la reparación. En ese sentido la defensa eficaz de los imputados, no ignorará los derechos de las víctimas.

En materia de derechos de los pueblos indígenas hay todavía muchos rezagos estructurales que debemos atender. De las 364 variantes de lenguas indígenas que existen en el país, el Instituto Federal de Defensoría Pública cuenta con capacidad para atender a los hablantes de 39. No puede negarse el esfuerzo institucional para incrementar la cobertura en esta materia, pero queda evidenciado que hasta la fecha el esfuerzo sigue siendo insuficiente. Requerimos más abogados conocedores de lenguas y cultura indígena. Al finalizar el cuatrienio, el IFDP deberá contar con capacidad de atender al menos 68 lenguas indígenas, equivalentes a las agrupaciones lingüísticas indígenas que existen en nuestro país. Si lo logramos, podremos hablar de un avance significativo en la materia.

El Instituto Federal de Defensoría Pública también está llamado a jugar un papel clave en materia de derechos humanos durante situaciones que bien pueden convertirse en verdaderas crisis humanitarias. La Defensoría es la institución que puede otorgar asesoría jurídica gratuita a los migrantes en el territorio mexicano. La migración constantemente se incrementa en el mundo entero y es un fenómeno que debe abordarse desde una óptica de derechos humanos. Sin embargo la Defensoría cuenta apenas con 10 asesores para la prestación de este servicio a migrantes. Se trata de un tema crítico para hacer realidad la teoría de los derechos humanos, para el que evidentemente son necesarios mayores esfuerzos institucionales.

Es necesario también que el IFDP cuente con defensores con conocimiento de culturas y lenguas indígenas y más intérpretes en dichas lenguas.

Asimismo, el IFDP debe implementar un sistema para verificar el cumplimiento de condiciones adecuadas de detención de procesados al momento en que sean puestos a disposición de órganos federales, así como realizar una evaluación integral y permanente del cumplimiento de los estándares en la materia.

## F) Consolidar a la Corte como Tribunal Constitucional





Con el objetivo de consolidar a la SCJN como un Tribunal Constitucional resulta necesario rediseñar el procesamiento de los Amparos Directos en Revisión, al tiempo de potenciar la facultad de atracción de aquellos asuntos de gran relevancia para el orden jurídico nacional.

En el Acuerdo General Número 9/2015, se amplió la facultad del Presidente de la SCJN para desechar estos asuntos, no sólo por no contener un planteamiento de constitucionalidad, sino por no reunir los requisitos de importancia y trascendencia. No obstante, esta decisión puede ser combatida a través del recurso de reclamación. Si bien este nuevo modelo representa un avance en el procesamiento de los recursos, lo cierto es que las ponencias siguen dedicando esfuerzos importantes en el estudio tanto de los amparos directos en revisión como de los recursos de reclamación.

En efecto, una gran proporción del trabajo de la SCJN lo ocupa el estudio de los Amparos Directos en Revisión, muchos de los cuales son de cualquier manera infructíferos. Por ejemplo, en 2017 se tramitaron 7,632 recursos de este tipo, de los cuales 5,352 (el 70%) fueron desechados por proveído presidencial y recurso de reclamación. Además, las Salas o el Pleno desecharon 1,760 adicionales en este año. Pese a dar trámite a esta gran carga de

recursos, la Corte resolvió únicamente 700 de fondo.<sup>10</sup>

Estos datos nos indican que los esfuerzos de las ponencias en procesar los Amparos Directos en Revisión no generan un impacto en el mejoramiento de la calidad de la justicia constitucional. La gran mayoría de estos recursos no presentan cuestiones de constitucionalidad, ni resultan de importancia o trascendencia para el orden jurídico nacional.

Con base en este diagnóstico, se considera necesario impulsar los cambios normativos necesarios para acercarnos a los modelos de admisión de asuntos de los tribunales constitucionales de vanguardia, quienes cuentan con mecanismos más eficientes y ágiles para decidir de qué casos pueden conocer.

Estas adecuaciones no impedirían que la SCJN continúe resolviendo los asuntos más relevantes para la impartición de justicia en México; por el contrario, le permitirá enfocar sus esfuerzos de manera eficiente en la tarea más importante que tiene a su cargo. Además, debe recordarse que la Corte conserva su facultad de atracción para conocer de los juicios de amparo, la cual, debería potenciarse a efecto de generar los criterios necesarios para el mejoramiento de la justicia en nuestro país.

---

<sup>10</sup> Suprema Corte de Justicia de la Nación, Informe Anual de Labores 2017, Poder Judicial de la Federación, pág. 17.



## VI. UNA NUEVA FORMA DE ADMINISTRAR

La administración del PJJ debe enfocarse en garantizar que la función jurisdiccional cuente con los recursos financieros, materiales, humanos, de formación y capacitación suficientes para realizar su labor, por lo que es necesario buscar constantemente la innovación y la implementación de mejores herramientas y soluciones para satisfacer y hacer más eficiente la impartición de justicia.

Los tiempos actuales exigen que las organizaciones estén en una permanente transformación, en ese sentido, es necesario establecer las bases para propiciar un ciclo de renovación continua y adaptación al cambio. Frente a los retos que se avecinan es imperativo que actuemos con el arrojo necesario para tomar las oportunidades que el entorno ofrece y actuar en consecuencia, a fin de brindar las mejores condiciones a la función jurisdiccional.

Por eso, se plantea la necesidad de impulsar un cambio integral de nuestra cultura organizacional y una transformación profunda de nuestras prácticas, normas y procedimientos administrativos, en el que todos los programas, proyectos y actividades institucionales se orientarán en torno a un solo objetivo: Transformar la administración hacia un nuevo modelo de gestión integral y moderno, que responda de manera ágil y eficaz a las necesidades institucionales, y que fomente el aprendizaje y la mejora continua.

El nuevo modelo de administración debe estar construido bajo cuatro principios fundamentales:



*“[A]nte el reclamo social por el uso excesivo de recursos públicos, debemos responder con programas y políticas de austeridad, a través de los cuales se asegure que el presupuesto sirva a la impartición de una justicia pronta, completa e imparcial. En una sociedad marcada por una desigualdad social lastimosa, el ejercicio del gasto debe ejercerse con eficiencia y total transparencia, de manera que la sociedad tenga la certeza de que el dinero público sirve a fines públicos y no financia privilegios.”*

**Retos de la Suprema  
Corte, Nexos,  
Noviembre 2018.**





-Procedimientos ágiles y orientados al servicio de la función jurisdiccional.

-Máxima transparencia y rendición de cuentas en todas las actividades del proceso administrativo, conforme a un modelo de comunicación integral de datos abiertos.

-Integración y homologación entre la SCJN y el CJF.

-Desarrollo del personal administrativo bajo una cultura laboral sustentada en valores, trabajo en equipo, orientado a la obtención de resultados y sujeto a una evaluación del desempeño permanente.

De esta forma, la administración se convertirá en un instrumento estratégico al servicio de la actividad jurisdiccional; un instrumento que desempeñe un papel relevante para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Dentro de este contexto, se hace necesario diseñar y poner en marcha un plan estratégico de largo plazo, con proyectos y programas específicos para el período 2019-2022, que incluya tanto a la SCJN como al CJF, en donde la estructura colegiada de ambos trabaje en concordancia para la consecución de los objetivos institucionales.

Para lograrlo, se privilegiará una planeación estratégica que dote a la gestión pública del PJJ de sentido y marque el camino a seguir entre la situación actual y la futura. Debe ser una planeación estratégica que sea capaz de identificar, reconocer y aprovechar las mejores prácticas de gestión en el PJJ y

reordenar aquellas que obstaculicen su desempeño ágil, eficiente y eficaz y que, al mismo tiempo, tenga un mayor vínculo con su entorno y responda de mejor manera a los requerimientos sociales.

Lo anterior, requiere un cambio cultural en la organización, en donde el sistema administrativo sea oportuno, orientado a resultados, asumiendo los riesgos implícitos, con propósitos de innovación y eficiencia.

Para lograr este objetivo se proponen las siguientes líneas generales:

### A) Implementación de un Plan Estratégico 2019-2022, con planes de trabajos anuales

El diagnóstico de las capacidades organizacionales y de planeación es un ejercicio indispensable, cuyos resultados deberán proveer de información valiosa para establecer el rumbo que ha de seguir en los próximos años el PJJ.

En el plan se deberán establecer objetivos claros y realistas para avanzar de modo paulatino y continuo, acciones concretas y metas cuantificables. Se partirá de un diagnóstico honesto y profundo de las fortalezas, las debilidades, los retos y las áreas de oportunidad de mejora dentro de la SCJN y el CJF. Se plantearán soluciones específicas e integrales, que reconozcan las particularidades de cada órgano, sujeto a



una supervisión y evaluación permanente en su cumplimiento.

## B) Adecuar las estructuras y los sistemas de organización a las prioridades institucionales

Los órganos del PJJ se desenvuelven en contextos particulares a escala nacional y local, cuya conformación y desempeño debe adaptarse a los retos particulares que sus contextos únicos le presentan para responder al mismo servicio público: la impartición de justicia.

Para ello se requiere partir de un diagnóstico organizacional con un enfoque a procesos donde cada una de las estructuras orgánicas de las áreas administrativas, se encuentren alineadas sistemáticamente a la función sustantiva.

El propósito es encontrar aquellos elementos que permitan observar la congruencia interna de la organización y la integración de las diferentes unidades funcionales de cada organismo.

La evaluación organizacional servirá de insumo para:

-Implementar un plan de mejora regulatoria a través del cual se revisen y actualicen reglamentos, acuerdos y lineamientos, para simplificar procedimientos y normas, definiendo con claridad los tramos de control y procurando una adecuada delegación de facultades a fin de optimizar la operación.

-Rediseñar y renovar las estructuras orgánicas y ocupacionales a efecto de crear estructuras orgánicas más compactas y funcionales con una visión de racionalidad, pero cuidando el equilibrio entre cargas de trabajo y fuerza laboral; así como una distribución más eficiente de funciones, evitando duplicidades.

-Efectuar una reingeniería de procesos y sistemas con la adopción de las mejores prácticas nacionales e internacionales, sobre la base de los avances de la informática y las telecomunicaciones que permita, bajo una mejor óptica, la integración de la organización y la dirección de los procesos.

-Privilegiar el uso de tecnologías de la información y comunicaciones de vanguardia, como herramientas fundamentales de trabajo.

## C) Fortalecer al capital humano como instrumento del cambio organizacional

Para lograr un vínculo integral y de mayor calidad entre perfiles de puestos, estructuras organizacionales, funciones, competencias, valores y talentos, se plantea, como ya se dijo en el capítulo III, avanzar en la adopción de un modelo de servicio civil de carrera en la rama administrativa basado en los siguientes elementos:

-Rediseñar los procedimientos de reclutamiento y selección del personal, privilegiando la aplicación de concursos de oposición que garanticen que el criterio



central para la ocupación de plazas sea el mérito profesional.

-Impulsar el desarrollo del personal, mediante su capacitación y actualización permanentes, con un enfoque de competencias.

-Implantar una cultura laboral basada en la productividad, el profesionalismo, la honradez y la ética profesional. Pero, al mismo tiempo, una cultura laboral que fomente la comunicación, el liderazgo, la creatividad y la innovación, el trabajo en equipo, el reconocimiento al desempeño y el logro de los objetivos colectivos.

-Generar una cultura de igualdad de derechos, no discriminación, igualdad de género y no violencia, protección de datos personales y medidas anticorrupción, desarrollando la capacitación correspondiente.

-Impulsar un mayor compromiso del servidor público con sus funciones, lo cual implica introducir en los contenidos de los puestos de trabajo características que lo fomenten, tales como: la planificación, la comunicación, manejo de documentación y archivos y la participación en el mejoramiento de los procesos.

#### D) Instrumentar la gestión por resultados

El proceso de planeación, programación y presupuestación debe estar orientado a la consecución de los objetivos y al

cumplimiento de las metas institucionales, con criterios de eficacia, eficiencia, rendición de cuentas y racionalidad en el uso de los recursos. Las premisas que guiarán ese proceso son:

-Todas las actividades y proyectos estarán alineados a los objetivos y prioridades establecidos en el Plan Estratégico 2019-2022; y deberán contar con indicadores y metas cuantificables, que permitan evaluar su cumplimiento.

-La presupuestación se realizará con una metodología transparente que garantice que los importes anuales estén plenamente justificados. Se pondrá especial énfasis en la adecuada calendarización del presupuesto, conforme a los tiempos reales del ejercicio de recursos, evitando la generación de subejercicios.

-La presupuestación se hará con un enfoque de largo plazo, en el que se tomen en consideración las proyecciones de crecimiento de la demanda de servicios de justicia, los índices de saturación y de carga de trabajo de los órganos jurisdiccionales, y sus necesidades de expansión y especialización.

-Se instrumentará un tablero de control de gestión, aprovechando las herramientas informáticas con las que ya cuenta el PJE, que permita contar con información en tiempo real sobre el ejercicio de los recursos y el avance en los programas de trabajo. Esta información se pondrá a disposición de los órganos de gobierno y administración, así como de los órganos de control interno, de la SCJN y del CJF, de forma clara y



completa, para facilitar la oportuna toma de decisiones.

-Se privilegiará la evaluación periódica de la ejecución de los programas específicos, así como de la obtención de resultados medibles y comparables. Con estos elementos y factores de valoración, se podrán detectar oportunamente aquellos proyectos que presenten retrasos o no hayan cumplido con los objetivos establecidos, para adoptar acuerdos y tomar decisiones para reencauzar el gasto hacia otras prioridades institucionales.

-Se pondrá a disposición de la ciudadanía, la información completa y detallada del ejercicio del presupuesto y del cumplimiento de los programas de trabajo, a través de los portales de Internet de la SCJN y del CJF, con la convicción de que una administración por resultados requiere necesariamente de transparencia, rendición de cuentas y apertura de datos.

-Se desarrollará un programa para el diseño de una política integral de datos abiertos, que incluya el plan de capacitación correspondiente.

## E) Administración eficiente de los recursos materiales

Es necesario un rediseño de los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios y obra pública, para lo cual se propone simplificar el marco regulatorio, optando por procedimientos sencillos, que cumplan con los principios contenidos en el

artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, buscando un equilibrio entre el principio de economía y el de oportunidad. De igual forma, se revisarán los mecanismos de contratación para agilizar los trámites y tiempos de adjudicación, y evitar así retrasos en la atención de necesidad de materiales y servicios de las áreas sustantivas. De manera específica, se proponen las siguientes acciones:

-Homologar la normativa que regula las adquisiciones, contrataciones, servicios y obra pública en el PJJF.

-Adoptar procedimientos de adquisiciones y contrataciones totalmente electrónicos, acordes a las recomendaciones emitidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y a las mejores prácticas internacionales, con objeto de disminuir el riesgo de corrupción y de colusión entre proveedores, aplicando los criterios del Sistema Nacional Anticorrupción.

-Promover las contrataciones consolidadas para el PJJF, con el fin de bajar costos y obtener las mejores condiciones disponibles en el mercado.

-Optimizar la base de datos de proveedores del PJJF, para facilitar la obtención de información respecto al cumplimiento de los contratos, enriquecer las investigaciones de mercado y maximizar la participación de la proveeduría en los procedimientos de contratación.



-Crear un área de inteligencia de mercado, ajena a las áreas requerentes o técnicas, que cuente con la capacidad necesaria para detectar las mejores oportunidades de adquisición en el mercado.

## F) Potenciar el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs)

En este rubro, se debe partir de un diagnóstico sobre el estado de los servicios informáticos actuales a efecto de identificar y orientar debidamente el rumbo tecnológico. Las TICs deben utilizarse de manera asertiva para convertirse en un coadyuvante de la labor jurisdiccional y administrativa, en torno a estrategias colaborativas y participativas, sobre una plataforma de disponibilidad de datos preparada para el cambio y con medidas adecuadas para recuperarse de alguna eventualidad. Las acciones específicas para atender esta línea estratégica son:

-Las TICs deben ser la plataforma sobre la que se promueva un PJJF abierto y el escenario para la difusión y discusión de la doctrina jurisprudencial.

-Debe revitalizarse la vigencia tecnológica del PJJF, haciendo frente a las nuevas tendencias, disminuyendo la brecha tecnológica que existe entre el juzgador y los justiciables. En tal sentido, se adoptará la tecnología de vanguardia en materia de gobierno de datos e inteligencia artificial, con la finalidad de procesar y analizar los

datos y documentos en tiempo real, identificar patrones de coincidencia, segmentarlos y clasificarlos, lo que permitirá ofrecer resultados más certeros en la búsqueda en los sistemas de información internos y externos.

-La información debe estar en línea a través de sitios web y aplicaciones móviles accesibles e intuitivas con la finalidad de que todas las personas tengan acceso a los recursos en línea en igualdad de oportunidades, independientemente de sus conocimientos y de las características técnicas del equipo utilizado. Estos sitios, serán el principal medio de difusión en materia de derechos humanos, transparencia, rendición de cuentas, acercamiento al justiciable, eficiente administración de los recursos públicos y la ejecución de los procesos sustantivos, dentro de un marco de una política de justicia abierta.

-La administración de la infraestructura y seguridad de los servicios informáticos, se operará con un enfoque estructurado, orientado a la gestión de riesgos, integrados en un plan de continuidad de los servicios, seguimiento y control, adoptando los servicios en nube pública y privada. Los centros de datos deben reestructurarse para disponer de espacios con alta eficiencia energética que ayuden a reducir los gastos de operación continua, maximizar la inversión realizada y sus condiciones de seguridad y operación compatible con la conservación del medio ambiente.

-Migrar a soluciones de software abierto, reservando el uso de sistemas propietarios a



las partes que son críticas para la labor sustantiva, esto generará beneficios económicos al eliminar en gran medida el pago de derechos de licencias de software, incentivando la conservación de capital humano creativo.

-Dotar de enlaces de comunicaciones eficientes bajo un esquema de máxima disponibilidad, aprovechando las bondades de las tecnologías emergentes que generan convergencia hacia los servicios de internet móvil, protegiendo de manera efectiva la información que circula por estos medios electrónicos. Adicionalmente, se adoptarán esquemas de colaboración electrónica institucional, mensajería móvil y envío de documentos, propiciando una gestión más oportuna y eficaz.

Actualización de los sistemas sustantivos mediante desarrollo de sistemas,

modernización de infraestructura de cómputo y almacenamiento, reforzamiento de la seguridad de la información, esto con el fin de garantizar que los juzgadores, litigantes y justiciables, tengan acceso a información oportuna y veraz, tanto del procedimiento jurídico, como de la estadística y actuación judicial. Destacan en este rubro el expediente electrónico judicial, el sistema de seguimiento de expedientes y el de informática jurídica.

-Control de gestión y ventanilla única para la gestión de trámites administrativos, la cual, mediante el aprovechamiento intensivo de la FIREL, permitirá agilizar los procesos, dejar evidencia de las acciones realizadas y disminuir considerablemente los periodos de gestión, propiciando, ahorros significativos en el consumo de papelería e insumos de impresión.





## VII. VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL

### A) Con los otros Poderes de la Unión

La relación institucional con los Poderes Legislativo y Ejecutivo cobra una especial relevancia en el contexto actual de escrutinio público al funcionamiento del PJJ. Deben establecerse canales de comunicación y un diálogo respetuoso, en el marco de la división de poderes y la independencia, que permitan un intercambio constructivo de puntos de vista.

A este respecto, es fundamental que transmitamos a las otras ramas del gobierno la importancia de que los cambios necesarios para una mejor impartición de justicia se implementen por el propio PJJ, al cual se le debe respetar una esfera de autonomía organizacional, vital para el fortalecimiento de la democracia y la protección de los derechos.

En los casos en los que sea necesaria alguna reforma legal, las iniciativas y todas las etapas del procedimiento legislativo deben llevarse a cabo con la participación pública y abierta del PJJ, a fin de que sea éste el que brinde el diagnóstico y las propuestas de solución pertinentes en cada caso.

Lo anterior requiere de un liderazgo incluyente y decidido desde la Presidencia, así como de establecimiento de canales institucionales permanentes con objetivos claros, a través de los cuales se pueda procesar el diálogo.



*“Los ojos de la sociedad están puestos en nosotros; es el momento de aprovechar la coyuntura y conquistar, de una vez por todas, la confianza de las mexicanas y los mexicanos en sus jueces”*

**La Suprema Corte ante el mensaje de las urnas, Milenio, 18 sept. 2018.**



## B) Con los poderes judiciales locales

La vinculación debe también fortalecerse con los poderes judiciales de las entidades federativas, por conducto de la Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia (AMIJ) a fin de dialogar en torno a estrategias comunes hacia una mejor impartición de justicia y hacia una adecuada independencia del poder judicial.

Todas las instituciones del Estado compartimos la misión de brindar un mejor servicio a la ciudadanía, de comunicarnos mejor con la sociedad, de transparentar nuestro funcionamiento, y de hacer más eficiente y productiva nuestra labor, y la experiencia común en estos ámbitos es enriquecedora.

Así por ejemplo, debe buscarse un mecanismo para compartir datos e información, así como interactuar en materia jurisdiccional a través de plataformas digitales.

Asimismo, debemos dialogar en torno a la manera en que nuestra autonomía e independencia debe ser afirmada, así como en tópicos comunes de interés como formación de juzgadores, combate a la corrupción, ética judicial, etc.

## C) Con la academia, a través del Centro de Estudios Constitucionales

El Centro de Estudios Constitucionales es el órgano de la SCJN encargado del estudio, investigación y difusión del conocimiento en las materias relacionadas con el Derecho Constitucional.

Si bien el Centro de Estudios es un órgano de gran utilidad, tiene pendiente cumplir con algunas de sus atribuciones, particularmente, consolidar su planta de investigadores quienes deben dedicarse exclusivamente a la investigación jurídica y no a tareas administrativas, pues los investigadores son la base indispensable de cualquier centro de investigación. En esta tesitura, debe fomentarse la investigación y coadyuvar a que sus integrantes produzcan resultados del más alto nivel académico, así como expandir su programa de servicio social para que un mayor número de estudiantes apoye a los investigadores en sus proyectos. De esta manera, los investigadores podrán consolidar el prestigio del Centro de Estudios en el ámbito nacional e internacional, lo que le permitirá cumplir con otras de sus atribuciones, por ejemplo, promover estancias de investigadores nacionales y extranjeros a través de la colaboración interinstitucional. En esta misma línea, será conveniente modificar la conformación del Comité Consultivo del Centro de Estudios Constitucionales para incorporar a otro miembro de la comunidad académica.



Por otro lado, se debe fortalecer institucionalmente la colaboración con universidades nacionales para llevar a cabo sus programas académicos, conferencias, seminarios, diplomados y cursos de especialización, con el fin de que los estudiantes de educación superior sean beneficiados directos de los mismos, así como para fomentar un diálogo con los académicos sobre el trabajo de la SCJN. Asimismo, el Centro debe buscar una vinculación con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), para que los planes de estudio incluyan asignaturas que propicien la formación inicial de los alumnos en la función jurisdiccional, como podrían ser materias optativas enfocadas en la redacción de resoluciones judiciales.

Con el mismo objetivo, el Centro debe continuar con las actividades de colaboración entre las Casas de la Cultura Jurídica y el Instituto de la Judicatura Federal, que son un medio útil para la democratización de la cultura jurídica.

Adicionalmente, es necesario expandir la relación con instituciones académicas internacionales más allá de los países con los cuales ya tenemos fuertes lazos. Así, además de conservar nuestras relaciones ya existentes, es necesario establecer vínculos con un mayor número de instituciones de Estados Unidos, Canadá, Alemania, Italia y Sudáfrica. Estos países además de ser referentes en las materias relacionadas con el Derecho Constitucional, resultan sumamente interesantes para nuestra reflexión constitucional y algunos de sus

más prestigiados académicos tienen interés en conocer y dialogar sobre nuestra práctica constitucional.

Por otra parte, se deben conformar grupos de investigación enfocados en el análisis, estudio y sistematización de líneas jurisprudenciales de la SCJN, con el objetivo de difundirlas interna y externamente a través de publicaciones del propio Centro, de forma tal que se conviertan en fuentes de información en la materia.

Finalmente, es conveniente reducir y concentrar las actividades y las publicaciones del Centro de Estudios con el fin de lograr una mayor participación del público y lograr un alto nivel académico, pues resulta contraproducente la proliferación de proyectos y publicaciones en un centro de investigación con los recursos humanos con los que cuenta.

### D) Con otros tribunales del mundo

Hoy en día, nuestra Constitución es mucho más que su texto. Vivimos en los tiempos de una Constitución *convencionalizada*, lo cual exige mantener un diálogo no sólo jurisprudencial sino institucional, con la Corte Interamericana de Derechos Humanos. En este sentido se deberán seguir estrechando lazos con los órganos interamericanos, a través de los cuales se puedan construir espacios de comunicación y colaboración para lograr una protección



más completa y efectiva de los derechos humanos.

Para ello y para retomar el liderazgo de la SCJN en el intercambio de experiencias a nivel internacional considero necesario que las políticas de cooperación con organismos internacionales se lleve a cabo por conducto de una Unidad que debe estar a cargo de un Ministro o Ministra, con el apoyo de la actual Dirección General de Relaciones Institucionales.

Esta unidad fomentará espacios de acercamiento con otros tribunales constitucionales dando seguimiento, por ejemplo, a los esfuerzos que ha llevado a cabo el Ministro Fernando Franco para establecer una relación con Reino Unido y ampliar esta relación a otros países. Dicha interacción ayudará a enriquecer la visión y el criterio jurídico del PJJF. Mirar las experiencias extranjeras, puede ser una herramienta valiosa para encarar los retos de la justicia mexicana.

Para propiciar e impulsar la colaboración con los tribunales constitucionales de la región Iberoamericana y de otras partes del mundo y el estudio del derecho constitucional comparado, es necesario también que la Unidad de Relaciones

Internacionales, con el apoyo del Centro de Estudios Constitucionales organice conferencias y seminarios enfocados en el estudio de la jurisprudencia y sentencias de otros tribunales constitucionales o cortes supremas y de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Para ello, deben implementarse metodologías exitosas en otras regiones, por ejemplo, la organización de seminarios en los que un especialista invitado de reconocido prestigio tiene la tarea de presentar y exponer la jurisprudencia, la teoría y el contexto político y social de las resoluciones dictadas por un tribunal constitucional, cuyo trabajo debe ser objeto de reflexión y comentarios por investigadores nacionales tanto del Centro de Estudios como de universidades invitadas.

El diálogo con organismos internacionales también permite posicionar al PJJF como un poder comprometido con la protección y desarrollo de los derechos humanos. Sin duda, la imagen de los jueces en el exterior, influye en la concepción que se tiene del Estado de Derecho en México. El fortalecimiento de esta imagen contribuye a recobrar la confianza en la institucionalidad de nuestro país.



## CONCLUSIÓN

El PJJ requiere iniciar un proceso de renovación indispensable para estar en aptitud de defender su independencia y autonomía desde una posición de fortaleza institucional, ganada desde la confianza del ciudadano.

En este proceso, somos fundamentales todos quienes formamos parte de esta institución, particularmente las juezas, jueces, magistradas y magistrados, que día con día se entregan a sus funciones con valentía, esfuerzo y rectitud.

Los tiempos que vivimos requieren de una visión unificada y un objetivo común, que no puede ser otro que la salvaguarda de nuestro rol como contrapeso del poder y protector de los derechos humanos.

Estoy convencido de que los tiempos exigen un liderazgo con rumbo, acompañado por un trabajo en equipo. En este sentido, este proyecto debe ser encabezado por las Ministras y Ministros que integramos el Pleno de la SCJN, como cabeza del PJJ.

En nuestra propia diversidad debemos encontrar terreno común por el bien del PJJ y, por ende, del país. Les propongo para ello una Presidencia en la que quepamos todos, en la que participemos todos, en la que decidamos todos y en la que construyamos juntos.