

El perfil de los funcionarios judiciales en la unidad jurisdiccional

José Antonio Caballero Juárez*

SUMARIO: I. *Presentación*. II. *Actuario*. III. *Secretario*. IV. *Juez de distrito*. V. *Magistrado de circuito*. VI. *Conclusiones*

I. PRESENTACIÓN

Esta sección se enfoca a la vida cotidiana de los funcionarios que pertenecen a la carrera judicial. El análisis incluye cuestiones como la manera en la que se definen las responsabilidades de cada posición, la forma en la que los funcionarios acceden a los cargos y, en general, la valoración que se tiene sobre las características de quienes desarrollan las tareas propias de la función.

La información obtenida para el desarrollo de esta sección proviene de entrevistas realizadas directamente a los funcionarios jurisdiccionales.¹

* Investigador del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, quien realizó esta investigación con el apoyo de los miembros del grupo de trabajo del Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño Judicial, David Gustavo León Hernández y Carlos Alfredo de los Cobos Sepúlveda.

¹ En el diseño de esta investigación, fue necesario decidir entre el levantamiento de información estadísticamente representativa a través de cuestionarios generales diseñados para ser llenados por los integrantes de la carrera judicial o la realización de entrevistas directas basadas en un cuestionario. Optamos por la segunda alternativa

En términos generales se realizaron dos tipos de entrevista. Un primer tipo, que denominaremos formal, en el que se concertaron citas con los titulares de diversas unidades jurisdiccionales con el objeto de hablar con ellos y con su personal sobre la manera en la que desarrollan sus funciones. Un segundo tipo de entrevistas fue de carácter informal, en las que se platicó con personal jurisdiccional de diversos niveles de la carrera judicial con el objeto de complementar la información obtenida en las entrevistas formales. En ambos casos se ofreció a los entrevistados mantener oculta su identidad.

Las entrevistas se desarrollaron a partir de un guión. El guión se divide en tres rubros. El primero se concentra en cuestiones de carácter biográfico. El segundo revisa aspectos relacionados con el trabajo en las unidades jurisdiccionales. El tercero contiene preguntas sobre la manera en la que los entrevistados conciben la función jurisdiccional.

El reporte que se presenta a continuación, se divide en cuatro categorías: actuario, secretario, juez y magistrado. Cada categoría, a su vez, se divide en cinco apartados: concepto, requisitos para nombramiento, forma de designación, funciones, y condiciones para ocupar el cargo. Los entrevistados proporcionaron información respecto a cada uno de estos apartados. Las preguntas realizadas procuran obtener de las personas entrevistadas información sobre la manera en la que se desarrolla la vida cotidiana en el poder judicial. Algunas preguntas pueden tener respuesta directa en la ley. En estos casos, se pidió a los entrevistados aportar su visión sobre la utilidad del contenido de la ley o la manera en la que ésta puede ser complementada.

por considerar que las entrevistas pueden arrojar información mucho más rica sobre la manera en la que se percibe la vida cotidiana en el poder judicial federal. En consecuencia, el contenido de este trabajo no se basa en los resultados de una muestra estadísticamente representativa, sino en la información obtenida en entrevistas con un grupo de funcionarios jurisdiccionales. La selección de los entrevistados se hizo en función de los recursos disponibles para el levantamiento de la información y de dos criterios de selección: el cargo dentro de la carrera judicial y la especialidad de la unidad jurisdiccional. Dentro del grupo de entrevistados hay funcionarios judiciales de todos los niveles que se desempeñan tanto en unidades especializadas como en unidades mixtas. El promedio de duración de las entrevistas es superior a los sesenta minutos. En total se realizaron veinte entrevistas formales y cinco informales. Nuestro agradecimiento a todos los que colaboraron.

II. ACTUARIO

El cargo de actuario constituye la base de la carrera judicial. Si bien no es indispensable que todos sus miembros pasen por este cargo, es muy frecuente encontrar que la mayor parte inició sus servicios en la actuaría. Incluso, es frecuente encontrar que el acceso a la carrera judicial se encuentra un paso atrás. Una gran cantidad de quienes la siguen inicia sus servicios formalmente como oficial judicial o como intendente. Antes de ocupar estas posiciones, muchos de ellos fueron prestadores de servicio social o meritorios.

1. *Concepto*

En términos generales, la actuaría no es un cargo que se considere relevante desde el punto de vista técnico-jurídico. La labor del actuario se identifica más con una función que se caracteriza por la reiteración en los trámites. La expectativa sobre el desempeño de un actuario es que sea cuidadoso en el cumplimiento de los requisitos exigidos. Existe también una corriente al interior del poder judicial que se inclina por definir con mayor claridad los alcances de la función de actuario. De esta manera, se busca que los actuarios tengan más responsabilidad sobre las funciones que desempeñan en forma ordinaria. El efecto de esta tendencia es que los acuerdos que se dictan en la unidad jurisdiccional no indican qué tipo de notificación se requiere hacer, sino que dejan que el actuario asuma la responsabilidad de decidir cómo notificar en cada caso. Puede pensarse que bajo esta concepción los conocimientos exigidos al actuario son un poco más sofisticados; sin embargo, se estima que todo actuario debe dominar dichos conocimientos. En realidad, la diferencia radica en el traslado de la responsabilidad.

2. *Requisitos para nombramiento*

Los titulares de las unidades jurisdiccionales no suelen considerar mayores requisitos a los establecidos en la ley, para la designación de los actuarios.

No obstante, cada vez es más frecuente que los aspirantes a ocupar el cargo complementen sus hojas curriculares con cursos impartidos por el Instituto de la Judicatura Federal o con cursos de posgrado en instituciones de educación superior. Esta situación eleva el nivel de la competencia por acceder al cargo.

3. *Forma de designación*

La designación está a cargo de los titulares de las unidades jurisdiccionales. El único requisito es que el candidato debe contar con el certificado de aptitud expedido por el Instituto de la Judicatura Federal. Dichos titulares tienen dos opciones para la designación. En un primer caso, pueden optar por escoger al actuario del personal de su propia unidad jurisdiccional. De esta manera, los oficiales judiciales son aspirantes a ocupar el cargo. En segundo lugar, pueden optar por la designación de un externo. Por lo general, el externo ya cuenta con experiencia en el poder judicial federal. Su contacto con los titulares es a través de recomendaciones sobre el desempeño de cada candidato.

Un elemento importante para la designación se encuentra estrechamente relacionado con la concepción que el titular de la unidad jurisdiccional tiene de la carrera judicial. La tendencia generalizada se inclina por concebir a la carrera judicial como un espacio en el que todos sus miembros deben orientar sus acciones hacia el ascenso en los niveles. De esta manera, quien comienza como actuario debe aspirar a convertirse en secretario y, eventualmente, en juez y magistrado. Una visión alternativa de la carrera es aquella en la que el desarrollo de sus miembros puede realizarse en un solo nivel sin que exista necesidad de ascender. Por lo general, los titulares de las unidades jurisdiccionales se inclinan por escoger a aquellas personas que muestran interés por crecer en la carrera judicial. En consecuencia, en el momento de elegir a sus actuarios pueden tomar en consideración la capacidad de los candidatos para proyectar resoluciones o para realizar actividades que no se encuentran relacionadas con la función actuarial, pero que muestran que el candidato tiene capacidad para realizar otras funciones.

El actuario que no pretende ascender es tolerado. Los titulares de las unidades jurisdiccionales suelen reconocer que los actuarios que no con-

cursan para ocupar otros cargos tienen una motivación especial para mantener su posición. Las explicaciones pueden ser muy variadas. Sin embargo, a pesar de esta aparente tolerancia y comprensión, la figura del actuario que no pretende el ascenso tiende a desaparecer. Lo mismo sucede con los funcionarios administrativos que no buscan ingresar a la carrera judicial. Los criterios para la selección de personal privilegian cada vez más los conocimientos jurídicos, la capacidad y el deseo de desarrollo en la carrera judicial.

4. *Funciones*

A. Jurisdiccionales

El actuario es el principal responsable de proporcionar información sobre lo que ocurre en los procesos. El medio idóneo para realizar dicha función es la notificación. De esta manera, los actuarios son responsables de la publicación diaria de las listas de acuerdos, así como de la realización de diligencias de notificación fuera del local judicial. Adicionalmente, realizan otro tipo de diligencias, como emplazamientos o embargos.

En algunos casos, los actuarios reciben encargos adicionales. Por lo general se espera que tengan capacidad para proyectar resoluciones de asuntos sencillos. Estas tareas, si bien representan una carga extraordinaria, suelen ser bien recibidas por los actuarios, porque representan la oportunidad de prepararlos para hacer labores que corresponden al siguiente escalón de la carrera que es el de secretario.

B. Administrativas

El actuario coordina y supervisa el trabajo de los oficiales judiciales a su cargo.

C. Gestión

Tramitación de cuestiones administrativas relacionadas con el desempeño de su función.

5. *Condiciones para ocupar el cargo*

Tener capacidad para asimilar el trabajo cotidiano en las unidades jurisdiccionales y predisposición de realizar sus tareas fuera de las instalaciones de la unidad jurisdiccional

A. Conocimientos

Deberán conocer los apartados de la legislación que se relacionan con las notificaciones y, en general, con las diligencias que se realizan fuera de las unidades jurisdiccionales. Asimismo, los actuarios deben tener conocimientos básicos sobre el funcionamiento de los programas de cómputo más utilizados en el poder judicial.

B. Habilidades y destrezas

Debe saber elaborar cédulas de notificación, razones y listas de acuerdos. Ello implica estar familiarizado con la manera en la que funciona ordinariamente una unidad jurisdiccional.

Un requisito indispensable para todo aquel que ingresa al poder judicial consiste en saber utilizar un teclado. La velocidad de escritura es un elemento necesario para cumplir en forma adecuada todas las tareas que se encomiendan. Los actuarios no son la excepción y se espera que puedan escribir con rapidez.

Adicionalmente, los actuarios deben tener capacidad para desplazarse en el distrito o ciudad de su adscripción. Su trabajo exige conocerla bien, además de tener decisión para desplazarse dentro de ella.

C. Actitudes

- * **HONESTIDAD.** Quienes desempeñan este cargo tienen fe pública, circunstancia que obliga a exigir que los actuarios sean especialmente íntegros y honestos.
- * **PERSEVERANCIA.** Deberán tener férrea voluntad para vencer los obstáculos y dificultades, que se presenten en su trayecto hacia los lugares en los que deben practicar las actuaciones.

- * METICULOSIDAD. Como su labor es esencialmente rutinaria, deben tener cuidado en no soslayar aquellos detalles que distinguen un asunto de otro.
- * BUEN TRATO. Un aspecto fundamental de la labor actuarial tiene que ver con su contacto permanente con los usuarios de la justicia. En ese sentido, los actuarios son una de las caras más visibles de la justicia. Por ello es necesario que tengan facilidad para relacionarse con las personas. Deben tener capacidad para comunicarse con precisión. Al mismo tiempo, se espera que sean discretos y eficaces en el cumplimiento de sus funciones.
- * DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO FUERA DE LA OFICINA. Los actuarios necesariamente deben salir de los locales que albergan a las unidades jurisdiccionales. Si no tienen especial interés por dejar sus escritorios, es muy probable que se presenten problemas con motivo del desarrollo de diligencias fuera de los juzgados.

III. SECRETARIO

En este apartado se presentan observaciones en relación con lo que puede denominarse el segundo nivel de la carrera judicial, integrado por los secretarios de juzgados de distrito y de tribunales de circuito.

1. *Concepto*

No es posible hablar de la función de secretario de juzgado de distrito y tribunal de circuito en un solo sentido, ya que éstos realizan diversas funciones en las unidades jurisdiccionales, y conforme a ellas se distinguen entre secretarios proyectistas y secretarios de acuerdos. Los primeros se encargan fundamentalmente de la elaboración de proyectos de resolución de los asuntos que competen a la unidad jurisdiccional. Los segundos se encargan de la tramitación de los asuntos hasta ponerlos en estado de resolución. Si bien la diferencia funcional es clara, la situación en la práctica puede ser más compleja. En particular, si se atiende a lo que sucede en un juzgado de distrito. En algunas de estas unidades jurisdiccionales, los titulares optan por dar a sus secretarios la responsabilidad de la tramitación de los procesos y la elaboración de los proyectos de resolución. En

consecuencia, la función de proyectar resoluciones y la de tramitar procesos se encuentran integradas. No obstante, hay jueces que optan por mantener diferencias más claras en el tipo de funciones que realizan sus secretarios. En los tribunales colegiados se presentan condiciones que favorecen la especialización. En estos casos, la tramitación de todos los asuntos corresponde a un solo secretario de acuerdos y la elaboración de proyectos se reparte entre los secretarios adscritos a cada ponencia. Por lo que respecta a la organización de los tribunales unitarios de circuito, también es frecuente encontrar espacio para la especialización.

Si se atiende a la naturaleza de las dos funciones que realizan los secretarios, la valoración general del personal de la carrera judicial suele inclinarse por la capacidad para elaborar proyectos de resolución. En contraste con lo anterior, las ocupaciones del secretario de acuerdos suelen considerarse como de menor nivel de especialización jurídica. Adicionalmente, se estima que el secretario de acuerdos tiene una importante carga de trabajo de corte administrativo.

2. Requisitos para nombramiento

Al igual que en el caso de los actuarios, los titulares de las unidades jurisdiccionales observan los requisitos establecidos en la ley y en las normas emitidas por el Consejo para la designación de sus secretarios. Los comentarios de los entrevistados no revelan existencia de problemas en relación con el marco jurídico aplicable.

3. Forma de designación

El análisis de los mecanismos empleados para la designación de secretarios revela muchas semejanzas con los mecanismos de designación de actuarios. Los titulares pueden optar por designar a un oficial judicial o un actuario de entre los que laboran en su unidad jurisdiccional u optar por alguien proveniente de otra. En este caso, las designaciones suelen recaer en profesionales que ya se encuentran vinculados al poder judicial federal. No obstante, hay algunas excepciones en las que los titulares aceptan la llegada de personal externo.

Cabe añadir que las entrevistas revelan la existencia de dos corrientes detrás de la designación de los secretarios. Por una parte, se encuentran los titulares que prefieren que sus secretarios se encuentren familiarizados con las funciones que realizan desde su ingreso a la unidad jurisdiccional. Ello implica que desde el primer día pueden estar en condiciones de realizar sus labores. La segunda corriente, que es la minoritaria, acepta la llegada como secretarios de personas que no necesariamente tienen experiencia en la función jurisdiccional o que si la tienen, todavía necesitan completar su aprendizaje. Ambas posturas no son excluyentes. Los titulares las suelen combinar en la selección de su personal.

4. *Funciones*

Dado el grado de especialización de los secretarios, la descripción de sus funciones puede variar de una unidad jurisdiccional a otra. Para efectos del presente trabajo se ha optado por establecer dos categorías que representan los extremos de su especialización: el secretario proyectista y el secretario de acuerdos.

A. Jurisdiccionales

El secretario proyectista se encarga de analizar los asuntos que le turnan, definir las características del asunto y los temas que involucra, encontrar información adicional relacionada con cada caso y proponer soluciones a los mismos.

El secretario de acuerdos se ocupa de analizar el estado que guarda día a día la tramitación de los asuntos y proponer al juez la manera en la que debe resolverse cada paso de la tramitación de los expedientes. Adicionalmente, el secretario de acuerdos autoriza las actuaciones realizadas en el juzgado al dar fe de ellas.

B. Administrativas

El secretario proyectista es responsable de organizar el trabajo de los oficiales judiciales que tiene a su cargo.

El secretario de acuerdos se ocupa del desahogo de todos los trámites administrativos al interior de la unidad jurisdiccional. Su labor incluye desde la supervisión del personal hasta la elaboración de requerimientos de papelería y otros consumibles.

C. Gestión

El secretario de acuerdos es el enlace entre los órganos de gobierno y administración del poder judicial y la unidad jurisdiccional.

5. *Condiciones para ocupar el cargo*

Al cuestionar a un entrevistado sobre las condiciones que se requieren para ser secretario proyectista y secretario de acuerdos, la respuesta fue directa: *El organizado es secretario de acuerdos, el estudioso es proyectista*. En términos generales, la posición de los titulares de unidades jurisdiccionales entrevistados, fue muy semejante. Ahora bien, en la escala de valoración que emplean los titulares, la capacidad de estudio se encuentra muy por encima de la capacidad de organización. De alguna manera, la capacidad de organización aparece como una característica menos compleja. La capacidad de estudio no solamente se revela como interés por la lectura, concentración y asimilación, sino que se espera que exista también un resultado analítico. Si bien con algunas diferencias, esta misma capacidad analítica se espera de un abogado postulante. La gran ironía es que la preparación recibida en las escuelas de Derecho no parece tener mayor incidencia en estos aspectos. La capacidad analítica, al menos al interior del poder judicial, se entiende como el producto de la formación interna.

A. Conocimientos

En el caso de los secretarios proyectistas, el requisito es contar con conocimientos sobre la legislación federal y la jurisprudencia.

Algunos entrevistados señalaron que el secretario también debe tener cultura general. Bajo esta concepción, la función jurisdiccional no se concibe como una actividad meramente técnica, sino que se entiende que la tarea de resolver conflictos mediante la aplicación del Derecho requiere de sensibilidad sobre lo que ocurre en la sociedad.

Los secretarios de acuerdos deben conocer la forma en la que funciona la unidad jurisdiccional en donde se encuentran adscritos. Asimismo, deben tener conocimiento de las reglas que regulan la tramitación de los procesos que conoce su unidad jurisdiccional.

B. Habilidades y destrezas

El secretario proyectista debe conocer la manera en la que se elabora un proyecto de sentencia. Debe saber cómo analizar un expediente y encontrar cuáles son los temas que se encuentran a debate. Los proyectistas deben ser buenos investigadores, tener un buen manejo de la jurisprudencia y localizar con facilidad las tesis que requieren. También, es necesario que puedan ubicar con facilidad las respuestas a sus preguntas en la legislación y en la doctrina. En muchos casos, la función del proyectista se identifica con la habilidad para encontrar antecedentes. De esta manera, la labor no requiere necesariamente de la elaboración de propuestas de resolución sino de la adaptación de propuestas.

Se espera que un proyectista tenga facilidad para redactar. La mayor parte de su trabajo se expresa en documentos; en consecuencia, su redacción debe ser clara y tiene que ser capaz de comunicarse con eficacia.

El secretario de acuerdos debe ser un buen administrador y contar con capacidad para dirigir al personal de la unidad jurisdiccional. Aunado a ello, debe estar familiarizado con la práctica que rige la tramitación de los asuntos. En particular, debe tener capacidad para dirigir audiencias y atender peticiones realizadas por los usuarios.

C. Actitudes

Del secretario proyectista:

- * **DISPOSICIÓN PARA EL ESTUDIO.** El proyectista debe tener facilidad para el estudio. Una parte fundamental de su labor consiste en proponer soluciones y alternativas al titular. El trabajo del proyectista debe reflejar un conocimiento actualizado tanto de jurisprudencia, como de normas y doctrina.
- * **DISCRECIÓN.** El trabajo del proyectista es esencialmente interno. Los proyectistas no tienen necesidad de establecer contacto con el

exterior para hacer su labor. El distanciamiento es necesario en beneficio de la naturaleza de su función. Los secretarios no deben externar sus opiniones sobre los asuntos con terceras personas. Los comentarios sobre su labor deben mantenerse en el ámbito de la unidad jurisdiccional.

Del secretario de acuerdos:

- * **LIDERAZGO.** El secretario de acuerdos es el jefe directo de gran parte del personal de la unidad jurisdiccional. Esta condición exige que sean capaces de dirigir al personal y generar condiciones propicias para el desarrollo de las tareas cotidianas.
- * **COMPROMISO.** El secretario de acuerdos debe ser ejemplo para todo el personal de la unidad jurisdiccional, por lo cual está comprometido a prestar siempre un servicio de calidad y mantener una imagen íntegra.

IV. JUEZ DE DISTRITO

La aproximación al perfil del juez de distrito involucra la caracterización de un funcionario que no solamente tiene encomendada la labor de supervisar la tramitación de los juicios y definir la manera en la que deben resolverse, sino que también se ocupa de la dirección de una oficina.

Es necesario considerar que los jueces por lo general cuentan con experiencia al servicio del poder judicial federal. Se trata de funcionarios que ingresaron al poder judicial durante sus estudios profesionales o al poco tiempo de haber obtenido el grado de abogado, y que cuentan con una trayectoria en el interior del poder judicial. Pocos son los casos de personas con una trayectoria limitada en el poder judicial federal que ocupan el cargo de juez.

Los siguientes subapartados proporcionan una descripción de la manera en la que los propios jueces visualizan su labor.

1. *Concepto*

El juez es el titular de una unidad jurisdiccional y su función principal es decidir los asuntos jurisdiccionales que se le presentan. También, deberá

tener capacidad para organizar y supervisar adecuadamente el desarrollo de las labores de su personal, a fin de que el juzgado pueda tramitar y resolver los asuntos con prontitud y certeza.

Los jueces reconocen una distinción fundamental entre ellos. Se trata del criterio que los divide en función de su competencia, en mixtos y en especializados. De esta primera clasificación se desprenden algunas adicionales que identifican a los jueces en función de su especialidad. En general, los jueces reconocen su formación mixta, aunque, al margen de su adscripción, todos suelen reconocer cierto nivel de especialización en un área en particular. En ese sentido, los jueces responden a los patrones diseñados por los órganos encargados de administrar la carrera judicial, ya que la estructura existente concibe al juez como un funcionario capaz de conocer todo tipo de asuntos.²

2. Requisitos para el nombramiento

En general, los entrevistados no hicieron comentarios sobre los requisitos establecidos en la ley para acceder al cargo. Sin embargo, hay dos temas que destacan especialmente. Por una parte, se encuentra la discusión sobre la edad idónea para ser juez; por otra, está el tema de la antigüedad. Los entrevistados mencionan que si bien la ley no establece expresamente una edad máxima para ser juez, es conveniente que las designaciones recaigan en personas jóvenes para enfrentar un trabajo exigente. La opinión generalizada es que los jueces deben tener una gran capacidad de trabajo y soportar largas jornadas laborales manteniendo buenos niveles de concentración. Algunos consideran que la edad ideal debe ubicarse entre los 30 y los 35 años.

Un entrevistado, al reflexionar sobre el requisito de antigüedad para acceder al cargo de juez, mencionó que ésta en sí misma no es tan importante, lo que se requiere es experiencia. El contexto del comentario puede llevar a pensar en un funcionario judicial con muchos años de antigüedad pero cuya formación se ha centrado en un área muy especializada o en el

² En las secciones dedicadas a la normativa y al funcionamiento institucional se percibe con claridad el ideal de la formación mixta.

desarrollo de una tarea concreta. A propósito de este tema, otro entrevistado se refirió a la problemática específica de cada región y la necesidad de asegurar que los titulares de las unidades jurisdiccionales se encuentren familiarizados con el tipo de asuntos que se ventilan ahí.

3. *Forma de designación*

Los concursos para la designación de jueces de distrito atienden especialmente a una cuestión que los entrevistados consideran fundamental: el conocimiento pleno de la jurisprudencia que se genera en el poder judicial federal. También, consideran elemental que para ser designado juez federal se pueda elaborar un proyecto de resolución. No obstante, se presume que todo aquel que se presenta al concurso sabe elaborarlo.

Hay entrevistados que estiman que los mecanismos de designación no siempre garantizan que lleguen los mejores al cargo de juez. Quienes sostienen este punto de vista consideran que el diseño de los concursos puede favorecer a quienes tienen mejor capacidad de retención o a quienes simplemente se les facilita más la dinámica existente durante los concursos. El conjunto de las observaciones de los entrevistados parece indicar que los concursos favorecen a quienes se inclinan por la regularidad en el desarrollo de las tareas jurisdiccionales y afectan sensiblemente a quienes optan por defender posiciones menos ortodoxas.

Por lo que respecta a los estudios, la discusión se centra en los estudios de posgrado. Los estudios de posgrado no encuentran consenso entre los jueces. En general, las opiniones se inclinan por cuestionar su utilidad para el desempeño de las tareas propias de una unidad jurisdiccional. En muy pocos casos se expresaron comentarios positivos sobre la influencia de los estudios de posgrado en el trabajo de los jueces. Quienes sostienen esta postura hablan de la necesidad de ventilar las ideas que prevalecen en el poder judicial y consideran que los estudios de posgrado son una buena oportunidad para hacerlo.

El tema en donde existe más consenso en relación con las necesidades académicas de los jueces es el de la construcción de las decisiones judiciales. Prácticamente todos coinciden en la conveniencia de tomar cursos sobre argumentación e interpretación. Las diferencias se presentan en la utilidad que encuentran. Hay quienes consideran que sirven para el desarrollo coti-

diano de sus actividades, mientras existen opiniones que entienden que la utilidad es marginal, pero aun así justifican su necesidad.

En todo caso, en relación con los estudios de posgrado, los jueces no tienen una idea clara sobre su impacto en el ánimo de quienes deciden las designaciones. Se asume que éste debe ser necesariamente positivo, pero les resulta difícil sopesarlo. El mismo fenómeno se presenta con actuarios y secretarios.

Por lo que respecta a la experiencia como docentes, muchos jueces coinciden en señalar que la docencia es una herramienta para mejorar su preparación y mantenerlos actualizados. En términos generales, el tema de la actualización parece estar en el ánimo de muchos juzgadores. Al efecto, reconocen que es difícil mantenerse actualizados dada la enorme cantidad de criterios que se emiten mes con mes. En otros casos se estima que la docencia representa una carga para el juzgador que lo obliga a distraer su atención de la conducción de su unidad jurisdiccional. En relación con la docencia, existe la sensación entre los entrevistados de que su participación como profesores en actividades del Instituto de la Judicatura Federal es positiva para su desarrollo en la carrera judicial. Si bien, también existe un grupo más pequeño que no considera necesario participar en actividades docentes. En todo caso, al igual que lo que ocurre con los estudios de posgrado, no existe claridad sobre el valor de las actividades docentes para acceder a la función jurisdiccional.

4. *Funciones*

A. Jurisdiccionales

Los jueces dividen sus actividades jurisdiccionales en tres grandes áreas. Por lo general inician sus actividades revisando cuestiones relacionadas con la tramitación cotidiana de los asuntos. Al efecto, revisan los acuerdos y las listas. Asimismo, analizan los problemas que se pueden presentar en la tramitación de algunos asuntos o fijan la estrategia para hacer frente a las audiencias programadas. En general, el control sobre la tramitación exige mucho tiempo al juez. En segundo lugar, se ocupan de atender a los justiciables. Esta labor consume una parte importante del tiempo de algunos juzgadores. Se entiende que escuchar a los abogados y a los

justiciables representa un aspecto básico de la función. En tercer lugar, se ocupan de la resolución de los asuntos. Se trata del aspecto que todos los jueces reconocen como el más importante en la función. Los jueces, por lo general, destinan su tiempo libre al estudio de los asuntos. De esta manera, los proyectos se revisan por lo general cuando el juzgado cierra.

B. Administrativas

En general, los jueces consideran que invierten mucho tiempo en la solución de cuestiones administrativas. El tema que más llama la atención es el de la estadística. El personal de las unidades jurisdiccionales realiza un esfuerzo permanente por mantener al día varios registros estadísticos.

Adicionalmente, los jueces invierten tiempo atendiendo las necesidades de su personal.

C. Gestión

El tema más mencionado en el ámbito de la gestión fue el de la designación del personal. Muchos entrevistados sostienen que los trámites exigidos para nombrar personal son complejos y exigen mucha atención. La imagen que proyectan es que la administración del poder judicial delega sus responsabilidades a los titulares de las unidades jurisdiccionales. De esta manera, el órgano administrativo supervisa a los titulares en la realización del trabajo administrativo, califica sus trámites y los admite o los rechaza.

5. *Condiciones para ocupar el cargo*

Las entrevistas con los jueces muestran claramente el cambio que significa el ascenso en la carrera judicial. El cambio más significativo se presentó con su designación como jueces. Los jueces suelen aprender la forma en la que funciona el poder judicial mediante la práctica. Por lo general, su desarrollo involucra el desempeño directo de las funciones que se realizan en las unidades jurisdiccionales. Así, es frecuente que el primer contacto que tenga un pasante o un joven abogado con las labores cotidianas de una unidad jurisdiccional sea con el hilo y la aguja para coser un expediente. En algunos casos, los jueces son claros: *En mi juzgado lo primero*

que tienen que aprender es a coser expedientes. Eventualmente, la labor empieza a complementarse con otras tareas de apoyo como el foliado, la organización de los expedientes o la revisión de listas. El cambio fundamental en el desarrollo de los funcionarios tiene que ver, no con la asignación de responsabilidades relacionadas con la labor jurisdiccional, sino cuando se les encomienda elaborar proyectos. La formación tradicional de los jueces pasa por un largo espacio de aprendizaje que se compone fundamentalmente de experiencias haciendo proyectos de acuerdos y proyectos de sentencias. Por lo que respecta a algunas otras funciones complementarias, los jóvenes funcionarios judiciales aprenden de su juez la forma en la que debe organizarse el trabajo en una unidad jurisdiccional. Este aprendizaje lo llevarán consigo a lo largo de toda su carrera. En estos casos se presenta un desarrollo especialmente interesante. Los oficiales se desarrollan bajo una estructura discipular en la que reciben los conocimientos de un maestro que suele ser un secretario o directamente el titular de una unidad jurisdiccional. Sin embargo, incluso los maestros son parte del sistema. Ellos, en su momento, fueron discípulos de otros. Eventualmente, cuando un maestro forma a alguien buscará colocarlo en su unidad jurisdiccional o en la de algún otro discípulo o la de algún mentor. La expectativa es que el estilo de trabajo en las distintas unidades jurisdiccionales del grupo no cambie mucho. En general, todos comparten los mismos valores y la misma manera de entender y organizar el trabajo.

En pocos casos, los jueces reconocieron la utilidad de los cursos a los que han asistido. De manera general, la valoración es muy desigual en este rubro. En un caso se destaca especialmente el curso de especialidad en juzgados, como un programa que fue especialmente útil para asumir el cargo de juez. En su valoración, el programa le dio un *50% de la madurez requerida para asumir el cargo.*

En otro caso, se expresa la utilidad de los estudios de posgrado. Al efecto, se establece que los cursos no sólo proporcionan conocimiento sino que también dan herramientas para hacer un mejor análisis de los problemas que cotidianamente enfrentan los juzgadores.

Sin embargo, debe destacarse un común denominador en prácticamente todos los entrevistados: la forma en la que reconocen que cuando asumieron por primera vez el cargo de juez no estaban completamente

enterados de todas las responsabilidades que entrañaba. Es decir, no se encontraban bien preparados para desempeñar el cargo.

A. Conocimientos

- * CONOCIMIENTO DE LA LEY ORGÁNICA DEL PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN Y LA NORMATIVA DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA. La conducción de las unidades jurisdiccionales exige forzosamente estar familiarizado con toda la regulación que existe sobre la función jurisdiccional.
- * CONOCIMIENTOS GENERALES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE UN JUZGADO. Los jueces deben saber de qué manera se trabaja en un juzgado. Al efecto, deben poder identificar modelos de organización del trabajo y reconocer sus ventajas y desventajas.
- * CONOCIMIENTO DEL DERECHO. Aunque se trata de un requisito evidente, hay quienes sostienen que el Derecho eventualmente se aprende; lo que resulta importante es tener sentido jurídico y capacidad para plantear los asuntos y resolverlos.
- * ESPECIALIZACIÓN. El tema de los conocimientos de Derecho puede ser especialmente relevante a propósito de la especialización. En estos casos, los jueces no solamente saben elaborar una sentencia sino que conocen perfectamente todas las opciones que se pueden presentar en el caso, tanto las adjetivas como las sustantivas. No hay un consenso entre los jueces sobre la manera en la que deben formarse. Por una parte, existen quienes consideran que los jueces deben tener una formación mixta y tener capacidad para adaptarse a las circunstancias que se les presenten como funcionarios jurisdiccionales. Por otro lado, existen quienes estiman que la formación especializada favorece el desempeño de los jueces. En todo caso, la mayoría parece coincidir en una posición de consenso en la que se establece que los jueces deben tener originalmente una formación mixta y posteriormente buscar la especialización. No obstante, no debe descartarse el argumento de una minoría que defiende la especialización des-

de el inicio al sostener que existen materias en donde no es posible simplemente adaptarse, sino que se requiere de conocimientos más profundos desde el inicio. Ello solamente puede ocurrir con una formación especializada.³

Otro argumento que cuestiona indirectamente el tema de la formación mixta se presenta de la siguiente manera. Algunas personas entrevistadas indican que por lo general los juzgados mixtos no reciben asuntos especialmente complejos. Bajo esta lógica, los asuntos complejos de cada materia suelen llegar a los juzgados especializados. En consecuencia, el paso por el juzgado mixto permite que los jueces inicien su formación para, después, llegar a la especialización. Sin embargo, detrás de estas posturas pueden encontrarse algunos problemas. Si bien muchos juzgados son formalmente mixtos, en la práctica se desempeñan como unidades jurisdiccionales semiespecializadas. Un caso frecuente es que la carga de trabajo de un juzgado mixto se integre principalmente con asuntos penales. Además, los asuntos que llegan no son los más simples. De esta manera, quienes transitan por este tipo de juzgados terminan por especializarse en un área determinada a pesar de estar formalmente adscritos a una unidad jurisdiccional mixta.

En la práctica, los funcionarios jurisdiccionales reconocen que existen importantes desventajas para quienes tienen experiencia especializada y repentinamente se encuentran a cargo de un juzgado mixto. Por el contrario, también hay problemas cuando quienes tienen un horizonte mixto deben asumir el cargo de juez en un juzgado especializado. El tema no solamente afecta la manera en la que se designa a los jueces, sino que influye directamente sobre la política de adscripciones.

En todo caso, los funcionarios jurisdiccionales entrevistados coinciden en señalar que el diseño existente de la carrera judicial favorece la formación mixta.

³ Este debate debe permear necesariamente en la formación de los jueces.

- * **EXPERIENCIA LABORAL EN ÓRGANOS JURISDICCIONALES.** Pero al margen de la especialización en la formación, el consenso se encuentra claramente en la necesidad de contar con experiencia en un juzgado para poder acceder al cargo de juez. Los entrevistados coinciden en subrayar la importancia de estar familiarizado con la manera en la que funciona un juzgado. Para ello, muchos identifican la posición del secretario como el cargo por el que todo juez debió pasar. Únicamente dos entrevistados mencionaron que no se requiere tener experiencia en el poder judicial para acceder al cargo de juez. Al efecto sostienen que un curso bien estructurado de inducción al cargo puede ser suficiente. En algún caso se mencionó también un régimen de pasantías en juzgados con el fin de que los nuevos jueces puedan adentrarse paulatinamente a la función.

A pesar del énfasis en la formación discipular, hay jueces que consideran que al llegar a ocupar el cargo por vez primera no conocían con claridad el tipo de responsabilidades que iban a enfrentar. Hay cuestiones tan elementales como la elaboración de las actas de entrega y recepción sobre las cuales no tenían una idea clara.

- * **CULTURA GENERAL.** Los jueces deben tener una amplia cultura y una formación adecuada que les permita relacionarse con su personal, con los justiciables y, en general, con la sociedad. Deben ser buenos conversadores y estar al tanto de lo que sucede no sólo en su medio sino en su entorno social.
- * **EXPERIENCIA EN ACTIVIDADES QUE NO ESTÉN RELACIONADAS CON LA FUNCIÓN JURISDICCIONAL.** En opinión de algunos entrevistados, el buen juez no es resultado únicamente del encierro y el estudio. Los jueces deben tener experiencia en actividades que no se encuentren relacionadas con su función profesional. Esto les puede dar un panorama mucho más amplio para afrontar sus responsabilidades.

B. Habilidades y destrezas

- * **CAPACIDAD PARA ELABORAR PROYECTOS DE RESOLUCIÓN.** Como era de esperarse, los entrevistados subrayaron la importancia de saber elaborar proyectos para la resolución de asuntos, como un

aspecto básico para la función del juez. Desde su perspectiva, la elaboración de proyectos es el eje sobre el cual gira la función jurisdiccional. Esta habilidad no sólo es identificada por los titulares de las unidades jurisdiccionales, sino que prácticamente todos los entrevistados reconocen que es necesario aprender a hacer proyectos, si esperan ascender en la carrera judicial. La preeminencia de la capacidad para elaborar proyectos como un elemento necesario para la función jurisdiccional opaca prácticamente a todas las demás destrezas y habilidades identificadas por los juzgadores. Detrás de esta perspectiva se encuentra la imagen del tránsito por la carrera judicial como un curso en el que el requisito de graduación es que los egresados puedan elaborar proyectos de resolución para todo tipo de asuntos.

- * **OBJETIVIDAD EN EL PLANTEAMIENTO DE LOS ASUNTOS.** Prácticamente todos los entrevistados destacaron que es indispensable para un juez saber plantear los asuntos que reciben. Bajo esta perspectiva, los jueces deben tener capacidad para encontrar con facilidad las preguntas jurídicas que deben ser contestadas para resolver los juicios que les son turnados. No es suficiente plantear correctamente los asuntos, sino que también se requiere desarrollar la capacidad de hacer los planteamientos con celeridad. La carga de trabajo de los jueces exige que su actuación sea rápida y precisa.
- * **CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN.** Los entrevistados consideran que la capacidad de organización se presenta como un aspecto clave para asegurar el buen funcionamiento de la unidad jurisdiccional. El juez se encarga de definir las cargas y las características del trabajo de cada área del juzgado. Para ello debe tomar en cuenta las capacidades de su personal y vigilar que el reparto de tareas sea equitativo.

La labor organizativa de los jueces se complementa con la supervisión. Por lo general, el mecanismo de supervisión empleado es la estadística. Sin embargo, las herramientas utilizadas para recoger los datos que alimentan los controles estadísticos son muy variadas. Hay quienes mantienen el empleo de libretas de control mientras que otros optan por llevar el seguimiento electrónico.

- * **FACILIDAD PARA REDACTAR.** Otro aspecto estrechamente relacionado con la elaboración de proyectos es la capacidad de redacción. También en este caso, el énfasis de los entrevistados en la redacción es limitado. Se entiende como una cuestión implícita. Sin embargo, precisamente por ese hecho, se suele prestar poca atención a la necesidad de capacitar a quienes laboran en las unidades jurisdiccionales para que puedan mejorar su expresión escrita. Muy pocos entrevistados hicieron referencia a este tema.
- * **BUENA MEMORIA.** Un entrevistado consideró que el empleo de la memoria tiene relevancia para el ejercicio de la función jurisdiccional. La memoria no solamente es una herramienta para generar buenas resoluciones y mantener la consistencia, sino que también es útil para la administración de la unidad jurisdiccional.
- * **FACILIDAD PARA ANALIZAR LA LECTURA.** Algunos entrevistados se refirieron a la capacidad de lectura como una herramienta necesaria para el desempeño de los juzgadores. En realidad, detrás de la capacidad de lectura en sí misma, se encuentra una reflexión sobre la forma en la que debe analizarse el material que llega al escritorio de los jueces. Bajo esta perspectiva, la capacidad de lectura se traduce en la habilidad consistente en saber extraer información de un expediente sin necesidad de invertir mucho tiempo en ello.
- * **SENSIBILIDAD SOCIAL.** El juez no solamente debe estar debidamente informado sobre lo que ocurre en su entorno social, sino que debe ser capaz de entender que su labor como juzgador es dar solución a los conflictos que se presentan en su sociedad.
- * **RESISTIR CARGAS DE TRABAJO BAJO PRESIÓN.** La revisión del trabajo que se realiza en las unidades jurisdiccionales se basa fundamentalmente en el análisis de la estadística judicial. En términos generales, los titulares de las unidades jurisdiccionales concentran una gran parte de su tiempo en revisar el comportamiento estadístico de sus unidades y en revisar la precisión y congruencia de los datos que producen. La supervisión en el poder judicial es percibida por los entrevistados como un ejercicio que involucra fundamentalmente la revisión de estadísticas y el cumplimiento de tiempos. La estadística es una fuente de tensión al interior de los juzgados, se reconoce que plantea disyuntivas entre la celeridad para

resolver el asunto y la necesidad de realizar un estudio acucioso de la materia a debate.

C. Actitudes

- * **LIDERAZGO.** El juez de distrito debe tener capacidad para dirigir al personal de su juzgado. Su presencia al frente de la unidad jurisdiccional debe inspirar confianza en su equipo de trabajo. El juez no solamente se presenta como el superior jerárquico, sino que también es el encargado de iniciar a su personal en la carrera judicial.
- * **VOCACIÓN.** La vocación del juez implica, en primer término, la disposición para tomar decisiones. Muchos entrevistados contestan la pregunta sobre los requerimientos para ser juez resaltando que es fundamental tener capacidad para tomar decisiones. Las decisiones deben ser tomadas en un periodo breve. Adicionalmente, el juez debe tener capacidad para rectificar cuando su decisión no sea correcta.

A propósito de las decisiones, un entrevistado se refirió al carácter de los juzgadores. El carácter contribuye en el fortalecimiento de la imagen del juez. Se refleja tanto en sus decisiones como en sus relaciones con el personal, los abogados y, en general, los usuarios de la justicia. Otros elementos que componen la vocación del juez, de acuerdo con los entrevistados, son la idea de servicio público y el compromiso con la imagen del poder judicial.

- * **SENTIDO DE RESPONSABILIDAD.** Desde el punto de vista de la responsabilidad, los temas que suelen preocupar a los jueces son los de resolver a tiempo, vigilar el trámite de los asuntos, mantener al día la estadística y resolver cuestiones administrativas. Los entrevistados enfatizan que los jueces deben sentir el peso de la responsabilidad de dirigir una unidad jurisdiccional. Ello no solamente implica tomar decisiones sino que exige sacrificar tiempo personal en beneficio del funcionamiento del juzgado.
- * **QUE NO DESEMPEÑE SU CARGO SÓLO POR EL INTERÉS PECUNIARIO.** El salario de los juzgadores no es un aspecto que los entrevistados mencionen con frecuencia. Sin embargo, en dos casos se hicieron referencias a la transformación que experimenta el

poder judicial federal con motivo del aumento de las percepciones de sus empleados. El poder judicial ya no es simplemente una de las muchas opciones para el desarrollo profesional. Ingresar al poder judicial federal es en muchos casos una de las alternativas más atractivas para los abogados interesados en un desarrollo profesional con un buen nivel de ingresos. Esta circunstancia puede incidir favorablemente sobre la composición del poder judicial al hacer más competitivo el ingreso. Sin embargo, también impacta sobre la manera en la que los nuevos cuadros perciben su desarrollo en la institución. Los entrevistados advierten precisamente esta circunstancia y consideran necesario asegurar que quienes ingresen no se guíen exclusivamente por las percepciones salariales.

- * EL JUEZ COMO PROFESOR DE LOS LITIGANTES. Un entrevistado caracterizó un aspecto de la función de los jueces como una cuestión relacionada con la docencia. En su opinión, el juez debe contribuir a elevar el nivel del litigio. Ello no implica favorecer a una de las partes, sino asegurar la calidad en el litigio. Al efecto, el entrevistado empleó como ejemplo el dictado de acuerdos en los que señala con precisión la razón por la que no se concede lo solicitado.

V. MAGISTRADO DE CIRCUITO

Los magistrados se encuentran en la parte superior de la carrera judicial. Su posición representa la aspiración máxima para quienes desean ascender en ella. En consecuencia, la llegada al cargo anuncia el fin del crecimiento. Si bien los magistrados pueden aspirar a ser ministros, formar parte del Consejo de la Judicatura o del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, lo cierto es que la dinámica de crecimiento experimentada durante la carrera judicial, se detiene al asumir el cargo. En opinión de un entrevistado, el poder judicial otorga pocos incentivos a los juzgadores para el desempeño de las funciones cotidianas una vez que se llega a magistrado; entonces, es necesario generar una motivación propia. Probablemente, ésta es la problemática principal que enfrentan quienes se encuentran ocupando el cargo de magistrado.

En general, los magistrados entrevistados suelen reproducir muchas percepciones expresadas por los jueces. En ambos casos se habla de un fuerte apego por la institución y por el compromiso con la función jurisdiccional. La idea de la vocación del juez.

Cabe añadir que la llegada al cargo de magistrado implica un cambio radical para los jueces. La dinámica de trabajo en un tribunal colegiado es sustancialmente distinta. En esta nueva perspectiva, la demanda de ocupaciones ya no es tan diversa y existe mucho más tiempo para concentrarse en la labor jurisdiccional.

1. *Concepto*

Entre los magistrados existen dos clasificaciones principales: Por una parte, se atiende al criterio de especialización. Existen magistrados adscritos a tribunales especializados y magistrados adscritos a tribunales mixtos. Por otra, se atiende al criterio de conformación del tribunal. Hay magistrados de tribunal unitario y magistrados de tribunal colegiado. Si bien formalmente no existen diferencias para adscribir a los magistrados en tribunales colegiados o unitarios, los entrevistados estiman que para formar parte de un tribunal colegiado se requiere tener capacidad de negociación. De esta manera, los magistrados unitarios pueden tener un perfil en el que destacan otras habilidades o destrezas y no necesariamente aquellas que caracterizan a quienes se desempeñan en un órgano colegiado.

Las dos clasificaciones expuestas obligan necesariamente a reflexionar sobre la conveniencia de convocar a concursos específicos para cubrir las plazas en cada uno de los supuestos expresados. En consecuencia, se puede pensar en un concurso en el que se busque a candidatos con capacidad para integrar órganos colegiados. En el caso de los unitarios, la labor no difiere diametralmente de la realizada por un juez. Por lo tanto, las características específicas para el cargo pueden definirse en función de los estándares establecidos para delimitar y calificar el trabajo de los jueces.

2. *Requisitos para nombramiento*

En relación con los requisitos formales para la designación de los magistrados, los entrevistados, en general, se mostraron satisfechos. Ninguno

mencionó requisitos adicionales a los establecidos en la ley. En términos generales, todos coinciden en que es necesario tener experiencia en el ejercicio de la función jurisdiccional para ocupar este cargo. No obstante, esta afirmación es problemática porque prácticamente todos los entrevistados han desarrollado una carrera judicial. Es decir, no existen referentes sobre el desarrollo de externos.

3. *Forma de designación*

Al igual que en el caso de los jueces, la percepción prevaleciente es que en los concursos se privilegia el conocimiento de los criterios publicados en el *Semanario Judicial de la Federación*.

4. *Funciones*

En términos generales, la carga de trabajo de los magistrados colegiados es jurisdiccional. Si bien conservan ciertas cargas administrativas y de gestión, por lo general tienen más tiempo para dedicarse a lo jurisdiccional. Incluso en el caso del presidente del tribunal, las responsabilidades extra-jurisdiccionales demandan una atención limitada.

La situación es distinta en los tribunales unitarios. Si bien la plantilla es menor que la de un juzgado de distrito, los magistrados unitarios deben hacer frente a una carga administrativa y de gestión mucho más significativa que la que enfrentan sus colegas en los tribunales colegiados.

A. Jurisdiccionales

Por lo que respecta a las funciones jurisdiccionales en lo particular, la labor se centra principalmente en el análisis de los proyectos de resolución. Los magistrados deben coordinar y supervisar el trabajo de sus secretarios.

B. Administrativas

Las labores administrativas son reducidas, salvo en el caso de los presidentes de tribunales colegiados o los magistrados de los tribunales unitarios. La función administrativa principal de los magistrados en un tribunal colegiado es el control del personal adscrito a su ponencia. También, deben resolver las necesidades de espacio y de equipamiento para quienes se encuentran adscritos a su área.

C. Gestión

En los tribunales colegiados, las funciones de gestión se concentran fundamentalmente en el presidente, quien es auxiliado por el secretario de acuerdos.

5. *Condiciones para ocupar el cargo*

Algunas entrevistas revelan que lo difícil es llegar a juez; el cargo de magistrado eventualmente llega. En ese sentido, su percepción indica que las condiciones para ser magistrado se obtienen durante la experiencia en el juzgado. En consecuencia, de acuerdo con los entrevistados, los requisitos para ocupar el cargo no se centran tanto en los conocimientos sino en las habilidades y actitudes de quienes aspiran a ocupar el cargo. Los conocimientos se entienden implícitos; lo que se requiere ahora es capacidad de reflexión y la existencia de una vocación de juez.

A. Conocimientos

EL BUEN JUZGADOR CONOCE A SU SOCIEDAD. Nuevamente, en el caso de los magistrados, los entrevistados se refirieron a la necesidad de contar con funcionarios jurisdiccionales que estén familiarizados con su entorno social. Esta idea presenta la imagen de un juzgador con cultura general y con interés por mantenerse al tanto de lo que ocurre a su alrededor.

B. Habilidades y destrezas

- * **CAPACIDAD PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS.** La capacidad de identificar problemas se refiere tanto a la manera en la que los magistrados plantean los asuntos como a su función de supervisión del trabajo de sus subordinados. Los magistrados deben tener capacidad de reflexión para encontrar y corregir errores y proponer soluciones
- * **CAPACIDAD DE PERSUASIÓN.** Los entrevistados estiman que un buen magistrado debe sobresalir por su capacidad de persuasión; ésta se demuestra tanto en el debate colegiado como en el texto de sus resoluciones.
- * **SABER ESCUCHAR.** Implica estar en aptitud de entender los planteamientos que se presentan. Ello tiene relevancia tanto en las relaciones con otros magistrados como con los justiciables. Es necesario desarrollar técnicas que permitan generar empatía.
- * **CAPACIDAD PARA REALIZAR TRABAJO BAJO PRESIÓN.** La carga de trabajo puede convertirse en una fuente de presión para los magistrados, quienes deben saber cómo dominar las presiones cotidianas a fin de evitar que su labor y su vida privada se vean afectadas.

C. Actitudes

Los entrevistados centraron sus comentarios en relación con las actitudes deseables para ocupar el cargo de magistrado en dos cuestiones: las necesarias para elaborar resoluciones y las requeridas para participar en el debate colegiado.

Por lo que hace a las primeras, existe un consenso generalizado en identificar la vocación de juzgador como la actitud clave. Sin embargo, no hay tanta claridad cuando se trata de definir en qué consiste dicha actitud. Algunos se refieren a la manera en la que los jueces se posicionan frente a los casos que resuelven. En ese sentido, identifican la vocación como la capacidad de pensar que los problemas ajenos se pueden volver propios. Es decir, lograr establecer empatía con las partes involucradas con los procesos a fin de estar en condiciones de producir la mejor solución posible para el conflicto.

Otra corriente identifica la vocación del juzgador con aspectos más institucionales. De esta manera, la vocación no implica solamente resolver los asuntos sino que también refleja un compromiso con la institución. Se trata de mantener el compromiso de prestar un servicio de calidad en todo momento, de mantener la disciplina de trabajo del poder judicial. *El magistrado corre más riesgo que el juez ante la perspectiva de atrofiarse.* Para evitarlo, los magistrados deben necesariamente evitar encerrarse en la técnica. La técnica aparece como una de las herramientas que se emplean para resolver pero no es ni la única ni la principal.

El compromiso institucional también se refleja en la forma en que encaran el trabajo. *Hay quienes no tienen compromiso. Su actitud es delegar el trabajo.* Desde esta visión la función del magistrado exige un contacto permanente con los asuntos que les son turnados para su resolución, así como con los asuntos que deben revisar para las sesiones del órgano colegiado. La deferencia a los proyectos de los colegas no debe convertirse en un pretexto para no estudiarlos.

- * **SER REFLEXIVO.** El magistrado se encuentra en una posición en la que sus decisiones son prácticamente definitivas. Su carga de trabajo se integra con asuntos que ya han pasado por muchas manos. La expectativa es que su trabajo refleje un análisis profundo de los temas debatidos y una respuesta efectiva a las condiciones exigidas por cada asunto.
- * **PACIENCIA.** Los magistrados deben mostrarse receptivos a los argumentos de los justiciables y a los de sus colegas. Los entrevistados caracterizan a la función jurisdiccional como una labor en la que es necesario saber escuchar y dar tiempo a las personas para poder expresarse.
- * **PRUDENCIA.** Los magistrados toman decisiones que suelen ser definitivas. En ese sentido, su actitud debe ser moderada. Es necesario que reflexionen cuidadosamente sobre la manera en la que resuelven los asuntos y consideren las consecuencias.
- * **COMUNICACIÓN.** Una clara y objetiva comunicación evita problemas; por ello, las resoluciones de los tribunales deben evitar ofender a las instancias inferiores, suprimiendo adjetivos y concentrándose estrictamente en los puntos que se revisan.

VI. CONCLUSIONES

Las entrevistas confirman la existencia de una carrera judicial informal. El escalafón es bastante claro. No empieza con los actuarios sino con los meritorios y los prestadores de servicio social. El paso continúa por los cargos administrativos hasta llegar a la función de actuario o de secretario. Durante el paso por estos puestos, los aspirantes aprenden a conocer y entender el funcionamiento del poder judicial. Sus maestros son sus superiores: el secretario, el juez o el magistrado. La formación es eminentemente práctica y los conocimientos se transmiten mediante un proceso que rebasa ampliamente los límites generacionales.

Desde esa perspectiva, el perfil de los funcionarios jurisdiccionales guarda algunas diferencias con lo que plantea el marco formal. En los lugares inferiores de la carrera judicial, tanto formal como informal, es frecuente encontrar que la asignación de trabajo para quien ocupa una posición determinada es distinta a la que se establece en la regulación. El ejemplo más claro es la participación del personal en la elaboración de proyectos. En otros casos, el perfil legal ignora por completo situaciones de hecho. De esta manera, no se reconoce la función administrativa del juez o del secretario de acuerdos.

La formación práctica parece desplazar a la formación profesional ordinaria. Se habla incluso de una especie de formación artesanal. En algunos casos, esta formación se torna excesivamente pragmática. Los nuevos oficiales son entrenados para desahogar carga de trabajo, mas no para proporcionar soluciones efectivas a los asuntos. La enseñanza y la capacitación se nutren con los resultados de la vida al interior del poder judicial. En términos generales, las entrevistas indican que la preparación *artesanal* recibida por los funcionarios jurisdiccionales en el modelo discipular y los complementos que reciben de capacitación no son suficientes para dejarlos en condiciones de asumir la responsabilidad de conducir una unidad jurisdiccional.

La separación entre la enseñanza práctica en los locales de los juzgados y tribunales y la que se ofrece en instituciones de capacitación o de educación superior, obliga a revisar el impacto de los estudios para acceder a los cargos. Los cursos de capacitación y los cursos académicos deben incluir aspectos que tengan un impacto favorable para la práctica jurisdiccional.

Existen también modelos de enseñanza que permiten combinar cursos teóricos con espacios para el desarrollo de habilidades. Estos sistemas pueden ofrecer alternativas interesantes al modelo disciplinar.

Los entrevistados coinciden en que el poder judicial se ve como una opción para el desarrollo profesional. Algunos lo distinguen como un espacio alejado de la corrupción en el que se puede aprender mucho. Es decir, identifican al poder judicial como una escuela que permite adquirir conocimientos útiles tanto para el desempeño jurisdiccional como para el ejercicio de la abogacía. Aunque la opinión sobre las razones de ingreso presenta variaciones, existe una creciente percepción de que los nuevos cuadros no se guían por la vocación de servicio sino por lo atractivo de los ingresos.

LA MOVILIDAD EN LA CARRERA JUDICIAL. Si bien los entrevistados aceptan en mayor o en menor grado la posibilidad de que existan funcionarios que opten por quedarse en una posición durante toda su vida al servicio del poder judicial, el sentimiento prevaeciente es que quien ingresa al poder judicial debe transitar en ascenso por la carrera judicial. Los criterios de selección de personal de los titulares de las unidades jurisdiccionales favorecen claramente esta perspectiva. Esta corriente ha influido claramente en la composición del personal que labora en ellas. Hoy en día, es muy frecuente encontrar que no sólo quienes pertenecen a la carrera judicial, sino que también quienes integran el personal administrativo, cuentan con estudios jurídicos. En el caso de estos últimos, su aspiración es ingresar a la carrera judicial, por lo que siempre están dispuestos a combinar sus tareas cotidianas con labores propias de quienes forman parte de aquélla.

Un reto importante para la carrera judicial consiste en establecer estándares capaces de sustituir los criterios subjetivos que suelen regir los procesos de reclutamiento de personal. A pesar de que existen mecanismos formales que buscan certificar la idoneidad de los miembros de la carrera judicial para ocupar un cargo determinado, la designación siempre queda en manos de los titulares. El problema no es exclusivamente de carácter constitucional, en el sentido de limitar el derecho que tienen jueces y magistrados para designar a su personal. En realidad, el problema consiste en poder dotar a cada unidad jurisdiccional con personal capacitado y responsable, es decir, que conozca las labores propias del cargo y que asuma las responsabilidades que implica ocuparlo, de tal manera que los titulares puedan tener confianza en ellos.

Otro de los temas fundamentales sobre el perfil de los funcionarios jurisdiccionales tiene que ver con su formación. En particular, se trata de resolver si es conveniente capacitar a los nuevos cuadros bajo un horizonte mixto o la formación especializada es justificada. En términos generales, prevalece la convicción de que la formación mixta genera mejores jueces. No obstante, cuando se justifica la especialización, el argumento también es que se generan mejores jueces. Dadas las características del trabajo jurisdiccional y de la demanda de justicia, parece necesario admitir que la formación especializada es algo más que una opción para el desarrollo jurisdiccional.

Las entrevistas revelan una serie de actitudes que se estiman deseables para cada cargo. En este aspecto, también parece necesario revisar la forma en la que se selecciona al personal. Dadas las características del trabajo que desempeñan los distintos integrantes de la carrera judicial, parece indispensable reflexionar sobre las condiciones específicas requeridas para cada plaza y asegurar que quienes ocupan las plazas las reúnan.