

La gestión judicial y su implementación dentro del Poder Judicial de la Federación

Jesús Valencia Peña*

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Antecedentes*. III. *La gestión judicial*.
Conclusión.

I. Introducción

La gestión judicial, como parte esencial de la impartición de justicia, requiere de especial atención, en virtud de que a través de ésta es factible conocer de manera real el funcionamiento de los órganos judiciales, tanto desde la perspectiva de los propios órganos, como de los actores externos, ya que por medio de sus indicadores se posibilita el análisis de la prestación del servicio y la calidad y eficiencia del mismo.

En tal virtud, la gestión judicial se instala enseguida del mandato constitucional, pero permanece indiscutiblemente adherida a éste, toda vez que para llevar al cabo la impartición de justicia, es menester contar con una organización y estructura adecuadas a fin de que impere el orden y control sobre los asuntos que cada órgano tiene a su cargo.

Para lograr lo anterior, debe contarse con una capacitación constante y precisa dirigida a los titulares y a los propios miembros de los órganos judiciales, a fin de dar a conocer y concientizar a todos ellos sobre los puntos que deben integrarse al tema y el compromiso particular que ello significa, es decir, mostrar la trascendencia y significado que tiene la implementación de las políticas correspondientes a la gestión judicial y la forma en que éstas deben operar específicamente.

* Juez Primero de Distrito en el Estado de Guanajuato.

Uno de los elementos más importantes dentro del tema es el referente a la comunicación, participación y disponibilidad de las partes, ya que la impartición de justicia es una labor que se encuentra a cargo de todos los miembros del equipo de trabajo, pues cada uno de ellos realiza una tarea importante a fin de que tal cometido sea logrado en forma oportuna y adecuada, por lo que es necesario contar con un acercamiento institucional en el que haya cabida a la escucha de las exigencias que cada miembro considere necesarias para la mejora del servicio.

Así pues, a través del presente ensayo se pretende mostrar el significado y trascendencia de la gestión judicial en forma amplia, para con ello precisar lo que este tipo de políticas significan dentro del Poder Judicial de la Federación, la forma en que éstas deben ser integradas y evaluadas, y las principales áreas que deben ser atendidas a fin de lograr un mejor y más eficiente cumplimiento de la misión constitucional.

II. Antecedentes

El camino que ha recorrido el Poder Judicial de la Federación se ha caracterizado por la constante evolución de éste y su adaptación a las demandas sociales, de tal manera, podemos apreciar que inicialmente y durante una buena parte de su historia, este órgano estatal estuvo ocupado casi en forma exclusiva al desempeño de la propia función jurisdiccional, quedando de lado lo concerniente a la administración interna de los recursos materiales y humanos, así como de la propia información generada por los asuntos sometidos a su conocimiento.

En forma natural, con el transcurso del tiempo aumentó la información derivada de los asuntos resueltos por los órganos judiciales; asimismo, con el incremento de la población, ascendieron la cantidad y complejidad de las demandas de impartición de justicia, lo que hizo indispensable la creación de políticas de organización hacia el interior de los propios órganos, así como entre los propios conjuntos del Poder Judicial de la Federación.

De tal manera, tenemos que en las últimas décadas, los procesos de reforma judicial han traído la idea de que es el propio órgano judicial quien debe prever su gobierno, administración y vigilancia, así como fijar líneas generales y particulares de la política judicial que deba seguirse al interior de los órganos, esto es, que el Poder Judicial debe ejercer activa y profesionalmente una función ejecutiva, mis-

ma que, en forma recomendable, deberá ocuparse de tres aspectos básicamente: la selección de los integrantes de la organización, así como la respectiva capacitación y entrenamiento; la administración de la organización (presupuesto, gestión y ejecución de recursos); y, la definición de la política judicial.¹

En este tenor, las políticas de administración o gestión judicial se han ido implementando paulatinamente y mejorándose en los mismos términos; sin embargo, apreciamos que aún hace falta examinar el desempeño del servicio de impartición de justicia que tiene lugar en la actualidad y analizar las áreas en que nos es necesario mejorar, todo en aras de lograr un desarrollo de la función judicial más eficiente.

Hecho lo anterior, sólo restará poner en marcha las ideas que de ello resulten y estar en constante capacitación de los funcionarios y empleados encargados de su aplicación, a fin de que cada órgano de justicia cuente con un orden y administración de personal e información adecuados, además de una estructura y comunicación interna y externa que nos lleven a cumplir en mejor forma con el mandato constitucional y, finalmente, contar con la idea clara de que es indispensable permanecer en constante escucha y abiertos a toda posibilidad de cambio y mejora que sea necesario tomar en cuenta e implementar, toda vez que la realidad social y, por tanto, las demandas de justicia, son cambiantes y evolucionan en grado importante.

Sólo generando una nueva visión, el poder judicial podrá mejorar su gobierno y funcionamiento, superar los niveles de calidad de nuestras democracias, recuperar la confianza de la ciudadanía y sostenerse como un verdadero poder independiente.

III. La gestión judicial

La gestión judicial comprende toda la actividad organizacional de índole administrativa, que sirve de apoyo a la labor jurisdiccional de los jueces,² pues su implementación y estudio permiten la adecuada administración de los recursos humanos y materiales destinados a dicha función.

Tiene como punto de partida el trabajo que cotidianamente realizan los funcionarios públicos, abogados y usuarios en general; información que, al

¹ Garavano, German C. Ponencia titulada “El gobierno del Poder Judicial”, impartida dentro del Programa de Capacitación en Gestión Judicial Unidos por la Justicia, noviembre 2008. Buenos Aires, Argentina.

² *Gestión Judicial*. Corte Suprema de Justicia de la Nación. Buenos Aires, Argentina. julio de 2008.

almacenarse, debe ser organizada de tal manera que permita su estudio estructural a fin de advertir los puntos de interés e implementar las políticas de mejoramiento del servicio necesarias.

Asimismo, tales elementos deben ser acompañados del diálogo y el contacto con la realidad social, ya que tal como aumenta la población, se incrementan las demandas sociales, por lo que es necesario estar en constante escucha de éstas a fin de estar en condiciones de cumplir con sus necesidades.

Dentro de la obra publicada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación de Argentina, titulada *Gestión Judicial*, se mencionan los pilares en los que la gestión judicial debe estar apoyada, y que se comparten enseguida.

1. *El liderazgo del juez*

Por ser el titular del órgano judicial, se requiere de su guía para encaminar a dicho aparato por el cauce del buen funcionamiento; es a él a quien corresponden la toma de decisiones, implementar los cambios necesarios en la administración interna y propiciar el diálogo en el equipo.

Es fundamental que el jefe se comprometa con el cambio, promueva el diálogo grupal, estimule la iniciativa de los miembros del equipo, contribuya a su capacitación permanente y dirija la gestión.

2. *La coordinación del secretario*

Es el principal auxiliar del titular, tanto en las labores judiciales como en las relativas a la gestión judicial, por lo que su actividad es de máxima importancia para el logro de los objetivos.

Su actuación se enfocará en materializar todas sus disposiciones, además de motivar y acompañar al grupo en el desarrollo de sus actividades; debe, por ello, actuar con prontitud, precisión y responsabilidad.

3. *El manejo de casos*

Se refiere al proceso que corresponde al trámite y resolución de los asuntos, esto es, la conversión de problemáticas particulares a soluciones mediante la aplicación del Derecho al caso concreto.

Para la pronta y eficaz solución de los asuntos, es conveniente utilizar auxilio de la motivación, capacitación permanente, trabajo en equipo, uso de tecnología, medición de resultados, realización de encuestas y análisis de funcionamiento.

Los parámetros mencionados son necesarios porque además de producir resultados, es necesario que el órgano judicial se preocupe por sus integrantes, por su preparación profesional, motivación y comunicación interna, asimismo, que tales resultados sean organizados y evaluados, de tal manera que se permita conocer la funcionabilidad de un equipo, la confianza y responsabilidad que debe recaer en cada integrante, así como las áreas en que sea necesario reforzar al conjunto.

4. *La motivación*

Corresponde al apoyo y reconocimiento del esfuerzo de los miembros del equipo. Algunas técnicas útiles a este efecto, son las siguientes:

- a) Convocar la voluntad del personal a fin de que se comprometa con el resultado de la labor.
- b) El reconocimiento del buen desempeño asentado en el expediente del empleado.
- c) Los sistemas de promoción del personal fundados en el mérito, para optimizar la labor judicial.
- d) La delegación responsable de tareas.
- e) La prédica a través del ejemplo.
- f) La rotación del personal, a fin de lograr su polifuncionalidad.
- g) Comparación de resultados con periodos previamente establecidos.

5. *La capacitación permanente*

Siempre será recomendable promover la adquisición de herramientas y el desarrollo de prácticas que tiendan a mejorar el desempeño y la comunicación entre todos los miembros, ya sea que esto se logre por vías externas o internas (escuelas, centros o institutos, forales o judiciales exclusivamente).

6. *El trabajo en equipo*

Se debe procurar que todos los miembros del órgano judicial tiendan a la cooperación mutua, que cada miembro conozca el propósito u objetivo de la tarea que tiene a su cargo y la forma en que trasciende al trabajo de todo el conjunto, que los propósitos generales del órgano, se consideren comunes a sus miembros, y, finalmente, contar con una búsqueda permanente hacia la mejor organización de la labor colectiva.

Debe pretenderse además el aprovechamiento de las inteligencias y capacidades de todos los miembros de las unidades judiciales para mejorar el servicio, distribuir las tareas, resolver eficazmente los conflictos y hacer posible una mejor calidad de vida, personal y laboral.

7. *La participación activa del personal*

Una buena gestión es el soporte fundamental de la misión social superior que los jueces tienen a su cargo: hacer justicia. Por ello, no debe perderse de vista que el equipo tiene a su cargo la actividad de apoyo que permite esa misión.

Así pues, con el liderazgo del juez y la labor conjunta del equipo es posible identificar los problemas de la gestión, elaborar soluciones, ejecutarlas, medir su impacto e introducir los ajustes que sean necesarios para que el servicio se brinde cada vez mejor.

La creatividad cobra un lugar fundamental en el desafío de la mejora en la gestión judicial, con el objetivo de abrir nuevos atajos en la solución de problemas y, para lograrlo, son esenciales el diálogo y la participación conjunta.

A través de la participación de los miembros del equipo pueden crearse nuevas formas de organización, de este modo, debe procurarse motivar al equipo para el mejor desarrollo de su creatividad, la cooperación y la formulación de propuestas constructivas.

8. *La organización de la tarea*

Una exigencia fundamental para lograr mejoras perdurables en la gestión judicial consiste en enumerar todas las actividades a desarrollar, describir cómo se cumplen y quién tiene a cargo cada encomienda, así como la descripción de la capacitación necesaria para tal efecto.

Para ello, es recomendable la elaboración de *instructivos de gestión*, los cuales permitirán:

- a) Aclarar las dudas que pudieran surgir en la tarea judicial cotidiana.
- b) Una permanente actualización en función de las nuevas situaciones que se produzcan.
- c) Una mejor capacitación para quienes empiezan a trabajar en una unidad judicial.
- d) El más sencillo reemplazo de quienes se desempeñaban anteriormente y, así, una mayor autonomía en la organización.

Asimismo, debe implementarse una administración de tiempo efectiva, a fin de que el equipo optimice su estadía en el centro de trabajo, de tal manera que permanezca en éste sólo un lapso determinado y no invada el tiempo libre con trabajo pendiente, así como que el tiempo de labor no se derroche como tiempo libre.

Así pues, con la administración del tiempo de trabajo, debe establecerse el período que cada integrante utilizará para las labores cotidianas y distinguir, entonces, entre las tareas ordinarias de las urgentes, y de entre estas últimas, diferenciar lo importante, de lo postergable y de lo delegable, a fin de que el trabajo sea cumplido eficazmente en su integridad y se respete el tiempo libre de los miembros del equipo.

9. La comunicación interna

Es necesario fijar reuniones de trabajo, en las que se desarrolle la planificación y ejecución coordinada de la gestión, con una periodicidad y duración determinadas en las que se cuente con la interacción permanente del juez, secretario y del resto del equipo.

Estos encuentros permiten intercambiar opiniones en torno a casos a resolver, enriqueciendo así la perspectiva de quien va a decidir al aplicar integralmente las ideas y apreciaciones de los otros miembros del equipo.

Además, son recomendables tales reuniones en virtud de que crean un entorno de diálogo, fomentan la creatividad y potencian el trabajo en equipo así como la voluntad de superación colectiva.

10. *El uso de la tecnología*

La gestión judicial tiene una valiosa herramienta en la tecnología de la información y comunicación, a través de la cual es factible concentrar tareas, evitar duplicaciones de esfuerzos y optimizar el desempeño de las unidades de trabajo.

El vínculo entre la gestión judicial y la tecnología es positivo en la medida en que esta última permite materializar los criterios de racionalidad y buen desempeño.

Así pues, siendo la tecnología un elemento importante de la gestión judicial, será recomendable la integración de un sistema informático a través del cual se permita:

- a) La sistematización de modelos y procedimientos eficientes, asegurando su conocimiento por parte de todos los integrantes de las unidades judiciales.
- b) La implementación de criterios para verificar su cumplimiento.
- c) Proporcionar a los usuarios información a través de internet.

La participación activa de los integrantes de las unidades judiciales y la recopilación de la información que aporten los destinatarios, tienen una relevancia bastante considerable para determinar qué gestión se espera y qué es necesario organizar a través del uso de la tecnología.

Debe tenerse en cuenta, además, que la política de tecnología va más allá de la sola adquisición de computadoras y programas, ya que es previamente necesario determinar con pautas comunes y verificadas qué materiales deberán utilizar tales ordenadores y cuáles son los criterios de decisión acerca de dichos instrumentos de trabajo. Es claro que para cumplir esta tarea resulta esencial la actividad de los propios operadores, que son quienes mejor conocen las necesidades, fortalezas y debilidades del sistema judicial.

Por otro lado, la gestión judicial aprovecha la tecnología a través de los modelos estandarizados de proveídos y resoluciones habituales para el trámite de las causas en estudio; contribuyen para la ordenación y uniformidad en el criterio del juzgado, por lo que se hace recomendable su incorporación en una ubicación física y tecnológicamente conocida por todos los operadores conectados en red; se evitan así reiteraciones innecesarias y se optimiza el uso del tiempo, que podrá aprovecharse mejor para la resolución de los casos en sus particularidades, permitiendo que todos trabajen más ágilmente y mejor, a la par de una mayor intermediación de los jueces.

En este punto, debe destacarse que mediante Acuerdo General 21/2007, del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, se fijó la firma electrónica para el seguimiento de expedientes (FESE), así como los lineamientos que deben seguir las

personas que requieran acceso vía electrónica, a los expedientes radicados en los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial de la Federación. La medida en comento sin duda que constituye un adelanto que nos ubica como uno de los países más adelantados en ese apartado, precisamente a fin de lograr un mayor acercamiento de los tribunales a los usuarios finales, pues posibilita que las partes tengan a su disposición, en vía electrónica, acceso a los asuntos de su incumbencia y el conocimiento del trámite de los mismos, lo que tiende a provocar que se facilite su consulta y se disminuya el tiempo que los integrantes de los órganos dedican a tal actividad.

Empero, aunque el acuerdo general tiene plena vigencia, lo cierto es que no se ha dotado a la mayoría de los órganos jurisdiccionales de los implementos técnicos que se requieren para su operancia y, por ende, en la práctica no se ha utilizado, de ahí que sea menester destacar la importancia de la adquisición y distribución entre los operarios del equipo técnico, a la par de la adopción de dichas medidas, pues, de otra forma, difícilmente se cumplirán los objetivos buscados con su implementación.

11. *Los indicadores y estadísticas*

Los cambios en la gestión judicial deben hacerse con criterios realistas y para concretarlos es imprescindible conocer el terreno en que nos encontramos, pues para saber hacia dónde podemos ir, primero necesitamos determinar dónde y cómo nos encontramos, y a este efecto contribuyen los indicadores y las estadísticas.

Si se mide la duración total de los procesos y los tiempos particulares de cada etapa que los componen, es posible realizar un diagnóstico de la situación en que la propia unidad judicial se encuentra, plantear objetivos alcanzables y verificar si éstos se cumplen.

Por tanto, se hace imprescindible la adecuación de los recursos tecnológicos a la instalación de los indicadores correspondientes, así como a la forma de rendición de estadísticas, en virtud de que actualmente las mismas son emitidas en forma independiente a la captura electrónica de los datos relativos a los asuntos judiciales.

Contando con lo anterior, sólo será necesaria una adecuada capacitación en el uso de los nuevos sistemas de gestión informática, los cuales deberán permitir que el integrante de la unidad designado para tal actividad cargue la información estadística sin inversión de tiempo adicionada a la que ya ocupa en la captura electrónica cotidiana, es decir, que a través de los recursos tecnológicos implementados, las estadísticas sean integradas en forma automática, lo que además permite conocer el

estado actual y real de los asuntos judiciales concernientes a cada órgano, la forma y el tiempo que lleva su trámite y resolución, así como evaluar al mismo tiempo la labor del miembro del equipo a quien se asigna dicha función.

Al realizar tales funciones, es factible conocer de mejor forma qué tipos de casos ingresan y planificar la gestión conducente a su mejor y ágil resolución.

12. *Las relaciones con los abogados*

La disponibilidad y accesibilidad de jueces y funcionarios para con los abogados, el diálogo respetuoso, la recepción de propuestas de mejora de la gestión y sus críticas constructivas, son esenciales para dar cauce al acercamiento entre las partes, el mutuo entendimiento y la superación compartida de las dificultades.

Es recomendable, en determinado grado, atender las peticiones de los abogados, en virtud de que éstos cuentan con un conocimiento invaluable sobre el funcionamiento de la gestión judicial en diferentes órganos, lo que puede permitir realizar mejoras en el propio, con base en la comparación y adopción de políticas de contenido positivo. Por ello, puede considerarse a los abogados como los mejores comunicadores sobre las buenas prácticas y sus opiniones en calidad de servicio, junto al desarrollo de una labor profesional acorde, pueden contribuir en alto grado, a hacer realidad una mejor justicia con tal perspectiva desde “ambos lados del mostrador”.

13. *La opinión de la gente*

Para la buena marcha del órgano judicial, es imprescindible que la comunicación exista, tanto al interior de éste, como al exterior del mismo; por ello, debe darse lugar prioritario a la opinión del destinatario del servicio, pues es éste quien finalmente puede calificar en forma real la actuación del órgano frente a la problemática planteada.

Ante tal perspectiva, es necesario brindar un foro o espacio para que los usuarios del sistema judicial manifiesten sendas opiniones y para ello se recomienda lo siguiente:

- a) Brindar información relativa a los servicios que el órgano judicial presta.
- b) Dar transparencia a la gestión y reglas a las que se sujetan las relaciones entre todos los operadores.

- c) Dar tratamiento y seguimiento a las consultas y pedidos de los usuarios.
- d) Instalar un sistema de incorporación de las quejas y reclamos.
- e) Elaborar cuestionarios para recolectar información sobre los requerimientos, demandas, impresiones, preferencias o valoraciones de los destinatarios del servicio.
- f) Colocar buzones de sugerencias.
- g) Realizar encuestas anónimas de opinión dirigidas tanto a los profesionales como a los particulares.

En cuanto a las encuestas, cabe mencionar que éstas permiten conocer y medir los niveles de satisfacción de los usuarios respecto de los servicios y averiguar también si la gente percibe y aprueba los cambios que se implementan en las unidades judiciales.

Las encuestas pueden completarse con la medición de un encuestador que formule las preguntas al público, pueden ser autoadministradas dejando los formularios junto a un buzón, o pueden enviarse por correo electrónico si previamente se recolectan las direcciones de los usuarios que acudieron a las unidades judiciales.

Una encuesta tipo puede componerse de preguntas con opciones múltiples entre “muy bueno”, “bueno”, “regular”, “malo”, “no sabe, o “no contestó”; y deben abarcar temas concernientes a la calidad de la atención, calidad de las resoluciones, accesibilidad del juez y los funcionarios y sobre las explicaciones recibidas, así como brindar un espacio abierto para que el usuario manifieste lo que a su interés convenga.

Con tales datos se puede obtener un nuevo e invaluable insumo con información no revelada en forma sistemática que permita además implementar las mejoras en la gestión, poniendo a prueba el proceso de cambio en la organización desde la perspectiva del destinatario.

En la medida en que toda la información obtenida se utilice para cambiar positivamente la gestión, se cimentará una nueva y mejor comunicación con la gente, que sabrá que su opinión es tomada en cuenta.

14. *El análisis del funcionamiento*

Es necesario revisar el funcionamiento general del órgano, recogiendo las opiniones de los miembros de éste así como de los usuarios, de esta manera pueden conocerse las mejoras que requiere la gestión judicial y, con posterioridad, es menester revisar nuevamente el desempeño laboral, a efecto de verificar que tales adaptaciones funcionen adecuadamente, según lo previsto para su inicial implementación,

a fin de conocer las áreas de oportunidad en las que acomoden nuevas mejoras. Lo que nos lleva a concluir que se requiere estar en constante evaluación sobre el funcionamiento del órgano judicial con miras a una eficiente prestación del servicio.

Durante el análisis debe verificarse si el trabajo judicial y los procedimientos correspondientes se desarrollan de acuerdo con lo expuesto en los instructivos.

El análisis del funcionamiento representa el esfuerzo que deben realizar todos los actores para consolidar un beneficio compartido, un sistema de gestión diseñado a la medida de la organización judicial y en función de las necesidades de los destinatarios.

Esta actividad tendrá los siguientes objetivos:

- a) Comprobar la adecuación del sistema de gestión a las normas previamente establecidas.
- b) Comprobar que las actuaciones de todo el personal estén de acuerdo con lo documentado.
- c) Calibrar la eficacia de los procesos para alcanzar los objetivos propuestos.
- d) Buscar la mejora continua proponiendo las acciones pertinentes.
- e) En algunos casos, cambiar los procedimientos previstos según las conclusiones extraídas.

El análisis del funcionamiento del sistema de gestión judicial es fundamental en el proceso de mejora continua, dado que permite verificar la eficacia de su aplicación y el nivel de concientización del personal que la lleva al cabo.

Conclusión

La gestión judicial requiere del compromiso, la cooperación y la labor de quienes trabajamos en la impartición de justicia y sólo a partir de ello, será posible mejorar en el desarrollo de la misión asignada constitucionalmente a este órgano del Estado.

Por ello, las instituciones encargadas de la función judicial deberán interesarse cada vez más en la implementación de las políticas relativas a la administración de los recursos humanos y materiales que tienen a su disposición, a fin de alcanzar la más alta calidad institucional en el desarrollo de sus funciones y éstas sean desarrolladas con idoneidad, transparencia y celeridad, impulsando así la actualización y perfeccionamiento permanente de sus funcionarios y empleados y, consecuentemente, del mandato asignado.

Aunado a lo anterior, deberá tenerse siempre en cuenta que la realidad nos impondrá cotidianamente nuevas exigencias, de las cuales tendremos que estar alertas a fin de que la organización funcione con dinamismo y éstas sean satisfechas, logrando además la diversificación y ampliación del servicio.

Esto, pues, es el desafío que permanece constante dentro de nuestra institución, ejecutar la función judicial pronta y eficazmente, a través de la prestación de un servicio integral y renovado.

Bibliografía

- Gestión Judicial*. Editado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Buenos Aires, Argentina, julio de 2008.
- Garavano, German C. Ponencia titulada “El gobierno del Poder Judicial”, impartida dentro del Programa de Capacitación en Gestión Judicial Unidos por la Justicia. Noviembre 2008. Buenos Aires, Argentina.
- Gershanik, Martín. Ponencia titulada “Incorporación de tecnologías en la justicia”, impartida dentro del Programa de Capacitación en gestión Judicial Unidos por la Justicia. Noviembre 2008. Buenos Aires, Argentina.
- Ponencia titulada “Sistemas de información en la justicia”, impartida dentro del Programa de Capacitación en gestión Judicial Unidos por la Justicia. Noviembre 2008. Buenos Aires, Argentina.
- Otamendi, Santiago. Ponencia titulada “Acceso a la justicia”, impartida dentro del Programa de Capacitación en gestión Judicial Unidos por la Justicia. Noviembre 2008. Buenos Aires, Argentina.
- Ponencia titulada “Manejo de Casos”, impartida dentro del Programa de Capacitación en gestión Judicial Unidos por la Justicia. Noviembre 2008. Buenos Aires, Argentina.