

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?

### WHAT TO DO FOR JUDICIAL TRAINING?

OLIVER HIDALGO MATUS\*

---

**RESUMEN:** La actual capacitación judicial, federal y estatal, indudablemente se encuentra en evolución. Los poderes judiciales van trabajando y logrando cumplir con su labor, gracias a que en muchos casos titulares y personal que integra los órganos jurisdiccionales invierten tiempo y dinero en capacitarse en cuestiones jurídicas, acudiendo a las Instituciones de Capacitación Judicial (ICJ); en la mayoría de los casos, para la obtención de la constancia en determinados cursos. Por lo anterior, es necesario fortalecer la capacitación que se imparte al personal; para ello se requiere reorganizar la capacitación, volverla incluyente y eficiente, considerar impartir capacitación durante la jornada laboral y aplicar un estricto control administrativo.

**PALABRAS CLAVE:** *Certeza; organización; inclusión; control; fortalecimiento.*

**ABSTRACT:** The current judicial training -local and federal- is undoubtedly evolving. The judicial branches are working and managing to carry out their entrust, thanks to the fact that in many cases, judges and staff members of the courts invest the time and money to train in legal matters, going to the Judicial Training Institutions (ICJ), in the majority of cases to obtain the evidence in certain courses. Therefore, it is necessary to strengthen the training given to staff; for this it is necessary to reorganize the training, make it inclusive and efficient, consider providing training during the working day and applying a strict administrative control.

**KEYWORDS:** *Certainty; organization; inclusion; control; strengthening*

---

\* Jefe de Departamento en el Instituto de la Judicatura Federal. Maestro en comunicación estratégica para gobiernos e instituciones. Contacto: [omatuss@gmail.com](mailto:omatuss@gmail.com)

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?

OLIVER HIDALGO MATUS

SUMARIO: I. Introducción. II. La actual capacitación judicial. 1. Conceptos. 2. Acceso a la capacitación judicial. A. Personal que integra el Poder Judicial. B. Personal externo al Poder Judicial. C. Las instituciones de capacitación judicial ICJ. III. Una visión para capacitar. 1. Temas de capacitación. 2. Prioridades en la capacitación. 3. La modalidad de capacitar. 4. Vertiente de capacitación. 5. La organización de la capacitación. A. Formación obligatoria para cada nivel de la carrera judicial y preparación de exámenes de acceso a carrera judicial. B. Capacitación complementaria a la carrera judicial. 6. Lugar, horario y tiempo de la capacitación. 7. Garantizar una capacitación efectiva. 8. Las instituciones de capacitación judicial. IV. Conclusión. V. Referencias.

### I. INTRODUCCIÓN



La capacitación judicial, sin duda, es primordial en el quehacer jurisdiccional; se trabaja en ella tanto a nivel federal como a nivel estatal. Entonces, ¿hay que hacer algo por la capacitación judicial?

En nuestro país ingresaron a trámite 1'810,981<sup>1</sup> asuntos a los órganos jurisdiccionales estatales y 1'023,874<sup>2</sup> a los federales, llegando a un total aproximado de 2'834,855 asuntos a nivel nacional (cifras de 2015), en diversas materias del derecho, como son: penal, civil, laboral, administrativa, etcétera; para la resolución de estos casos, se requieren funcionarios sumamente capacitados y especializados en la materia asignada, complementada con materias afines como son: argumentación jurídica, redacción jurídica, ética judicial, por mencionar algunas.

Las instituciones encargadas de la investigación, formación, capacitación y actualización del personal que integra el Poder Judicial y quienes aspiren a pertenecer a él son los Institutos de la Judicatura, también nombrados Escuelas Judiciales y, en algunos casos, centros, dependiendo de cada entidad federativa.

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censos Nacionales de Gobierno, “Censo Nacional de Impartición de Justicia Estatal 2016”. Resultados. Disponibles en: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825091583.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825091583.pdf)

<sup>2</sup> Suprema Corte de Justicia de la Nación, *Informe Anual de Labores 2015*, Anexo Estadístico 2015, Panorama Nacional Totales. Disponible en: [http://www.internet2.scjn.gob.mx/informe/PAN\\_NAL\\_TOT\\_15.pdf](http://www.internet2.scjn.gob.mx/informe/PAN_NAL_TOT_15.pdf)

Así, a lo largo y ancho del territorio nacional se cuenta con cuatro centros de actualización jurídica, especialización judicial y de estudios judiciales; diez escuelas de estudios e investigación jurídica y judicial; 17 institutos de capacitación judicial, capacitación y centro de mediación, capacitación y Escuela Judicial, especialización, estudios judiciales, formación judicial, formación y actualización judicial, la judicatura, profesionalización e investigación; una universidad judicial; así como un Instituto de la Judicatura Federal, sumando en total 33 *instituciones dedicadas a la capacitación judicial (ICJ)*.

Para hablar del futuro de la educación judicial en México, proyectiva, es necesario tomar en consideración varios aspectos, entre ellos, si los temas rectores en que se va a capacitar son de formación y obligatorios para la carrera judicial o, en su caso, son cursos complementarios u opcionales, como pueden ser destreza en litigación, derecho de los menores, materia penal, ética. Otro aspecto es determinar las prioridades de la capacitación dentro de los niveles de carrera judicial; visualizar la mejor opción en la forma de capacitar, sea presencial, virtual o mixta; analizar el contenido de la capacitación, creando programas robustos que contengan la temática necesaria, tanto teórica como práctica; delimitar el lugar, los horarios y el tiempo de la capacitación, todo en busca de aprovechar al máximo la inversión en tiempo del personal (las horas de capacitación), así como el recurso económico. Un aspecto más consiste en definir la forma de hacer llegar la capacitación a todo el personal jurisdiccional, tomando en cuenta la geografía del territorio y la distancia; garantizar que la capacitación que se imparta logre el objetivo de mejorar el desempeño del personal. Por último, la capacidad de la institución: que cuente con recursos económicos, humanos, materiales, de espacio físico. De nada sirven grandes proyectos si no se pueden concluir.

## II. LA ACTUAL CAPACITACIÓN JUDICIAL

### 1. CONCEPTOS

#### *Educación*

Conforme a la Real Academia Española (RAE), la educación es la crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes. También considera la instrucción por medio de la acción docente; entre otras. Indica que es la acción y efecto de educar. Por educar refiere que es dirigir, encaminar, doctrinar.

¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?  
OLIVER HIDALGO MATUS

Desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos.<sup>3</sup>

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés)<sup>4</sup> divide el concepto de educación en “básica”, “equivalente” y “no formal”. De esta última refiere que comprende actividades educativas organizadas fuera del sistema educativo formal. Considera que la educación no formal abarca las actividades educativas destinadas a la alfabetización de los adultos, la educación básica de los niños y jóvenes no escolarizada y la adquisición de competencias necesarias para la vida diaria, competencias profesionales y cultura en general.

De lo anterior se puede comentar que educar, en principio, es la base de una serie de conocimientos que el individuo irá adquiriendo y perfeccionando a lo largo de la vida. De tal suerte que el concepto *educar* se toma en el sentido globalizado de adquisición de conocimientos. Respecto de la función que tienen encomendadas las instituciones de capacitación judicial, se estará conforme a lo que dispone la legislación, los conceptos de investigación, formación, capacitación y actualización, en el sentido de que los conocimientos que se adquieren en las instituciones de capacitación judicial no son la base del conocimiento jurídico, sino un conocimiento complementario a los adquiridos en la licenciatura, relacionados con temas jurisdiccionales específicos (la administración de justicia, por ejemplo), encaminados a fortalecer los conocimientos y habilidades necesarias para el adecuado desempeño de la función judicial y posteriormente a una competencia profesional (la selección del personal de carrera judicial).

### *Capacitación*

Para la Real Academia Española, el concepto *capacitación* es la acción y efecto de capacitar, y considera que capacitar es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.<sup>5</sup>

*Gestión.org*, en su artículo “¿Qué es la capacitación y por qué es importante que inviertas en formar a tus trabajadores?”, considera el concepto como

<sup>3</sup> *Diccionario de la lengua española*. Real Academia Española (virtual). Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=EO5CDdh>

<sup>4</sup> UNESCO, (EPT Educación para Todos) Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2011. Glosario. Disponible en: <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/gmr2011-glossary-es.pdf>

<sup>5</sup> *Ibidem*, concepto *capacitación*.

“Las acciones formativas que lleva a cabo una empresa orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de sus trabajadores; en función a las necesidades de la empresa”.<sup>6</sup>

De lo anterior, se puede considerar que con la capacitación se adquieren conocimientos encaminados a mejorar la formación académica del individuo en lo técnico y en lo práctico, de manera general, además de ampliar o mejorar su aptitud para la competencia laboral. Este concepto se apega a las actividades sustanciales delegadas a las instituciones de capacitación judicial, conforme a la normatividad aplicable y los objetivos que se pretenden alcanzar.

### *Formación*

Para la Real Academia Española, es la acción y efecto de formar o formarse, y considera que formar es preparar intelectual, moral o profesionalmente a una persona.<sup>7</sup>

Para Idalberto Chiavenato, la formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo.<sup>8</sup>

Por lo anterior, se puede considerar que la formación se refiere a los conocimientos globalizados encaminados a preparar al individuo para realizar determinada profesión. El término, aplicado a las actividades de las instituciones de capacitación judicial, redundante en preparar al individuo de manera integral para realizar actividades profesionales relacionadas con el quehacer jurisdiccional, en una rama específica (puestos de la carrera judicial).

### *Actualización*

La Real Academia Española define *actualización* como la acción y efecto de actualizar, y considera que actualizar es hacer actual algo, darle actualidad.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Cova Díaz, “¿Qué es la capacitación y por qué es importante que inviertas en formar a tus trabajadores?”, Publicación virtual en la web de “Gestión.Org. Formación Empresarial”, disponible en: <https://www.gestion.org/formacion-empresarial/53801/que-es-capacitacion/>

<sup>7</sup> Diccionario de la lengua española, *cit.*, concepto *formación*.

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, publicación virtual en la web de la Universidad Pedro de Gante. Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

<sup>9</sup> Diccionario de la lengua española, *cit.*, concepto *actualización*.

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL? OLIVER HIDALGO MATUS

Javier Carlo considera que la actualización trata de poner al día ese mismo cúmulo de conocimientos, pero en un periodo posterior al proceso de enseñanza original, con la intención de comprender los avances en la materia, obtener nuevos enfoques y aplicar el saber a contextos vigentes.<sup>10</sup> Considerando “cúmulo de conocimientos” a las destrezas y habilidades que ya se tienen.

De lo anterior, se puede considerar que la actualización es el conocimiento en su última versión que recibe el individuo (cuenta con un conocimiento y recibe el más reciente, el más actual), para estar al día en los temas que desarrolla. Este concepto se apega a las actividades que desarrollan las instituciones de capacitación judicial y a la normatividad que las regula; considerando a manera de ejemplo la materia fiscal, que cada año realiza actualizaciones a lo previamente establecido.

## 2. ACCESO A LA CAPACITACIÓN JUDICIAL

De manera muy general, el ingreso a la capacitación en las instituciones de capacitación judicial se da vía convocatoria publicada en sus portales de internet, publicidad impresa expuesta en diversos espacios e instalaciones públicas y en algunos casos por invitación. En las convocatorias regularmente se especifica a quiénes está dirigida la capacitación, los requisitos y demás detalles del evento, dependiendo de cada ICJ, para aquellas que no cuentan con reglamento, requieren de convocatorias muy detalladas. Hay convocatorias que abren la oportunidad a personal externo al Poder Judicial (académicos, público en general, estudiosos, etcétera).

### A. *Personal que integra el Poder Judicial*

Uno de los mayores retos es, sin duda alguna, lograr que todo el personal que integra el Poder Judicial acceda a la capacitación que imparten las instituciones de capacitación judicial.

Se tiene conocimiento que no todos los titulares permiten a su personal asistir a los eventos que llevan a cabo las ICJ, esto es así, debido a que consideran que el tema de la capacitación no tiene nada que ver con la función que desempeñan, por ello el personal no se inscribe, además que en algu-

---

<sup>10</sup> Javier Carlo, *Regularización, actualización y capacitación: buenos hábitos de aprendizaje*, Publicado en la web de *Razón y palabra*. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/Comun\\_Javier%20Carlo/2013/032013\\_Comun.html](http://www.razonypalabra.org.mx/Comun_Javier%20Carlo/2013/032013_Comun.html)

nos casos las convocatorias requieren que el aspirante presente una carta de autorización del titular del órgano jurisdiccional al que pertenecen.

Personalmente, esta situación se presenta por la falta de certeza jurídica respecto de la obligación de capacitar. Esta condición no se encuentra plenamente establecida (al menos textualmente) en la normatividad que rige las instituciones de capacitación judicial. La Ley Orgánica del Poder Judicial,<sup>11</sup> tanto federal como estatal, no manifiesta textualmente si la capacitación que imparten las ICJ corresponde a la obligación que todo patrón tiene de capacitar a sus trabajadores en las actividades que desempeña. Por lo tanto, algunos titulares consideran que no hay tal obligación y por lo tanto no están obligados a permitir la capacitación en horario laboral.

Por otra parte, se tiene la obligación que impone el Consejo de la Judicatura, o bien las áreas encargadas de recursos humanos, de que todo el personal debe registrar la entrada y salida laboral en los controles de asistencia establecidos.

Otro aspecto que se tiene es que las ICJ regularmente organizan la capacitación por la tarde (de 16:00 a 20:00 horas). Esto implica que en la mayoría de los casos el personal interesado tenga que pedir permiso a su titular, debido a que se encuentra en la situación de estar obligado a registrar su salida y, para poder justificarla, requiere la autorización del titular.

### B. *Personal externo al Poder Judicial*

Este grupo se encuentra limitado a cada convocatoria para su ingreso. No existe estipulación alguna que indique, por ejemplo, un porcentaje de admisión en cada evento, esto debido a que hay cursos muy definidos para la carrera judicial y no es posible la aceptación de externos. Sin embargo, en cursos de temática general regularmente son admitidos. Es de comentar que, en algunos cursos, la población externa al Poder Judicial es mayoría.

### C. *Las instituciones de capacitación judicial ICJ*

Como se ha mencionado, en el país hay 33 instituciones de capacitación judicial, de las cuales solamente siete cuentan con su propia página *web*. De

<sup>11</sup> LOPJ, se utilizarán estas iniciales de manera genérica, para hacer referencia a la Ley Orgánica del Poder Judicial sea federal o estatal, el texto es tomado de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación. Debido a que, en la mayoría de las entidades federativas, el texto sustantivo no cambia en fondo, pero sí en lo relativo al artículo que lo expresa.

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL? OLIVER HIDALGO MATUS

las 26 restantes, algunas tienen micro-sitio en la *web* del Poder Judicial de su entidad, y otras se encuentran en el menú de la *web* del Poder Judicial estatal. Esta situación manifiesta las condiciones en las que prevalecen estas instituciones encargadas del porvenir en la administración de justicia.

Aunado a lo anterior, solamente nueve cuentan con un programa de capacitación, cinco tienen publicado su reglamento, once tienen publicado su directorio y la plantilla de personal. De las once que publican su directorio, la mayoría cuenta con entre cuatro y catorce miembros y, excepcionalmente, algunas rebasan los 50 integrantes. Respecto de la publicación de sus eventos, se tiene que algunas que cuentan incluso con su propia página *web*; su publicidad y su convocatoria no se visualizan de manera inmediata. Además, en la mayoría de los casos, es muy difícil encontrar la información.

De manera global, esta visualización de las ICJ manifiesta la falta de interés en la capacitación, la falta de recursos económicos, la falta de organización. Hay portales *web* que, al ingresar, muestran la información de manejo exclusivo de los órganos jurisdiccionales. La capacitación debe ser un tema separado de las actividades jurisdiccionales, no se pueden combinar las actividades jurisdiccionales, administrativas y de capacitación, esta situación no genera interés en los usuarios, que requieren de apoyo organizacional, informático, de una presencia que genere confianza, respeto y, sobretodo, reconocimiento. Por ello, es necesario impulsar el desarrollo, potencializar la imagen institucional de la capacitación, si la ICJ se encuentra en el portal del Poder Judicial, es necesario separarlo en un menú exclusivo o en un micrositio, y de ahí estructurar sus actividades.

Como toda organización, las ICJ se deben adecuar, en principio, a las condiciones económicas, de espacio físico, de personal, para que a partir de ahí potencialicen la capacitación. Las fortalezas y debilidades de una institución funcionan como el juego de sube y baja, lo sano es el equilibrio, hay que aprovechar las facultades de realizar convenios con instituciones, involucrar a los titulares de órganos jurisdiccionales en lo académico, ofrecer programas académicos bien estructurados, en sí, que la capacitación observe cambios positivos para lograr en un futuro cercano mejores beneficios a su favor y con ello el reconocimiento de sus usuarios.

De manera excepcional, alrededor de diez ICJ se encuentran estructuradas, tanto en su organización como en su programación, su presencia en

la red y su acceso. Un aspecto por mencionar es lo relativo al reglamento que apenas se empieza a trabajar. El reglamento es parte fundamental de la normatividad que debe regir una institución, por ser el instrumento donde se estructura el objeto institucional, define las funciones, el comportamiento y actuación del personal. Como se ha mencionado, solamente cinco ICJ tienen publicado su reglamento (excepcionalmente algunas cuentan con varios reglamentos).<sup>12</sup> Cuando no se cuenta con un reglamento, toda la carga de control se debe incluir en las convocatorias, con ello, los criterios de capacitación van cambiando conforme a la administración que se encuentre al frente de las ICJ; y las condiciones de acceso a la capacitación también cambian. Algunos cursos se evalúan y otros no, en algunos no se realiza control escolar de asistencia, en algunos se promueve la docencia extranjera. En términos generales, siendo este un tema administrativo corresponde a los encargados de las ICJ mostrar el camino por el cual transita la capacitación jurisdiccional.

Un aspecto que se empieza a descubrir en algunas ICJ es el de convertirse en intermediarios de la capacitación jurisdiccional, esto es, realizan la contratación de todo el evento (de capacitación) con alguna institución educativa. La institución contratada se encarga de la programación, organización, asignación y pago de profesores,<sup>13</sup> de la impartición e incluso del control escolar. Las ICJ únicamente liquidan el contrato y se libran de toda la administración (para algunos funcionarios es benéfico porque no tienen trabajo administrativo). En este aspecto, la pregunta surge: ¿la rectoría de la capacitación no es de las instituciones de capacitación judicial? Ello, en concordancia con lo que dicta la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, al referir que “los programas *que imparta* el Instituto,<sup>14</sup> o que el Instituto podrá *coordinarse* con las universidades del país para que

---

<sup>12</sup> La obligación de contar con un reglamento se fundamenta en el artículo 92 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación. Algunas ICJ son la excepción, cuentan con varios reglamentos, entre ellos: reglamento para control escolar, reglamento para exámenes de aptitud, reglamento interior (actividad administrativa), incluso para la biblioteca.

<sup>13</sup> Se tiene conocimiento que hay profesores que llegan tarde o no asisten a dar la clase y la ICJ no puede decir nada porque ella no contrató al profesor, en algunos casos inician muy tarde o concluyen antes de los horarios previstos.

<sup>14</sup> Artículo. 95 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación. Los programas que imparta el Instituto obliga a que el Instituto tenga la rectoría de la capacitación, pareciera no indicar que la puede contratar o en su caso la subcontrate, toda vez que quien tiene que impartir los cursos es el propio instituto, con el apoyo o el auxilio de profesores provenientes de otras instituciones educativas.

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?

OLIVER HIDALGO MATUS

estas *lo auxilien* en la realización de las tareas señaladas”,<sup>15</sup> sin embargo la contratación de los servicios no se hace en “auxilio”, es un negocio, una contratación por la prestación de servicios. El otro aspecto es el financiero, en vista de que la institución contratada en el monto estimado ya considera un costo por la organización, un costo por el control administrativo, así como una ganancia, y, por lo tanto, el costo real en la capacitación se eleva a grandes proporciones y con ello el acceso se limita, menos miembros del Poder Judicial acceden a capacitarse, aunado a que las instituciones imponen un determinado número de alumnos.

Es de mencionar la relación de las instituciones de capacitación con los consejos de la judicatura y las áreas de carrera judicial cuando no se tienen parámetros establecidos (falta de reglamento), se avanza conforme al criterio de cada administración o, en algunos casos, se ponen a consideración del Consejo programas anuales, programas semestrales, en el peor de los casos no presentan programas; haciendo difícil observar el seguimiento a la capacitación o la conclusión de los programas. En algunas administraciones, la capacitación toma como base los objetivos plasmados en los planes de desarrollo institucional, el programa de trabajo del presidente del tribunal, las directrices del área de carrera judicial, por mencionar algunos, a falta de un programa de largo plazo. Otro aspecto es que, a falta de un reglamento, el Consejo de la Judicatura o en su caso las áreas de carrera judicial, emiten acuerdos para delinear la capacitación o corregir lineamientos no previstos en las convocatorias, sobre todo aquellos que involucran a los titulares de los órganos jurisdiccionales para asistir a la capacitación.

Esta situación ocasiona que los encargados de las ICJ adapten constantemente el programa (si lo hay), o capaciten de manera ocasional, generando con ello una falta de secuencia en la capacitación. En los órganos jurisdiccionales no hay certeza de saber que eventos se llevarán a cabo en los próximos meses, los requisitos a cumplir, la justificación de asistencia y mucho menos organizar al personal para capacitarse.

Un aspecto adicional se refiere al perfil del personal jurisdiccional, que también se encuentra normado y pocas veces se incluye en la capacitación. Me refiero al perfil en el aspecto subjetivo del individuo (el temple del ser humano), no el perfil profesional (conocimiento), que regularmente se toma en cuenta. El lado subjetivo es un aspecto del que pocas veces se

---

<sup>15</sup> Artículo 92, segundo párrafo de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

habla; sin embargo, es un factor que tiene que ver con los principios constitucionales de la carrera judicial:<sup>16</sup> excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia. Aunque pocas veces se observan noticias negativas sobre el actuar de los administradores de justicia, lo cierto es que la lista de casos va en aumento, como ejemplo: el acoso sexual, el acoso laboral, actos de corrupción, incluso nepotismo. La prudencia, el decoro, la humildad, la honestidad, en algunos casos, se están deteriorando. Por ende, es necesario empezar a sensibilizar al personal en estas virtudes, con el objeto de mejorar la imagen de la institución y que mejor que la capacitación incluya materias relacionadas con el código de ética.

De lo anterior, los consejos de la judicatura y las instituciones de capacitación judicial deben estar en constante acercamiento para ir orientando la capacitación hacia aquellos aspectos que en principio no se ventilan a la opinión pública, estar al tanto en las estadísticas sobre las necesidades o los aspectos vulnerables que se pueden corregir desde la capacitación, agregando a los programas materias de ética; como refiere la ley: “Contribuir al desarrollo de la vocación de servicio así como al ejercicio de los valores y principios éticos inherentes a la función judicial”.<sup>17</sup>

### III. UNA VISIÓN PARA CAPACITAR

El concepto *capacitación* se expone en el sentido de englobar de manera general el quehacer de las instituciones de capacitación judicial; por lo tanto, al hablar de capacitación se debe considerar la investigación, formación, capacitación, actualización y la especialización.

Por otra parte, se comenta que hay casos en que las instituciones de capacitación judicial tienen a su cargo la capacitación del personal de las áreas administrativas del Consejo de la Judicatura Federal, de esta capacitación no se hace pronunciamiento, dado que la ley menciona que “los programas del Instituto, tendrán por objeto fortalecer los conocimientos y habilidades necesarios para el adecuado desempeño de la *función judicial*”.<sup>18</sup> En consecuencia, las fracciones I a VI se refieren exclusivamente a las actividades netamente jurisdiccionales, por lo que se considera que la capacitación para el personal de un área sustantivamente administrativa se distancia en mucho del personal

<sup>16</sup> Artículo 100, séptimo párrafo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

<sup>17</sup> Artículo 95, fracción VI de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

<sup>18</sup> Artículo 95 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL? OLIVER HIDALGO MATUS

que labora en los órganos jurisdiccionales, aunque en los órganos jurisdiccionales se realicen actividades administrativas también (minoría). Tomando en consideración que la función sustantiva del Poder Judicial es netamente jurisdiccional, y de manera secundaria administrativa (dentro del mismo órgano jurisdiccional); de ahí la necesidad de priorizar la capacitación en función de la actividad jurisdiccional.

### 1. TEMAS DE CAPACITACIÓN

En principio de deben visualizar los requerimientos de capacitación sobre los temas rectores, determinar si hace falta capacitar en materia penal, civil, laboral, de derechos humanos o telecomunicaciones, considerar a futuro los temas de especialización (como el ambiental, laboral, como en su momento lo fueron las telecomunicaciones o el nuevo sistema de justicia penal). La ética por ejemplo debe estar presente en todos los cursos básicos, es una imposición constitucional, se encuentran en el código de ética pero muy pocos hablan de él. Considerar una capacitación complementaria a los temas rectores, como la redacción jurídica, razonamiento jurídico, oralidad, comunicación, mediación, que si bien no son temas rectores (jurídicos), son sumamente necesarios porque se encuentran implícitos en el quehacer jurisdiccional.

Una vez definidos los temas rectores, habrá que segregarlos a cada una de las actividades sustanciales (investigación, formación, capacitación, actualización) y empezar a conformar los proyectos o programas a desarrollar, previendo tiempo, lugar, destinatario, entre otros factores.

Es de mencionar que la capacitación no se debe ver como el lanzamiento de una película (conquistar al público); la capacitación debe darse con base en una necesidad, por ser un tema novedoso, porque hay rezago, o porque hay que actualizar los conocimientos en su última versión. La capacitación no debe salir a publicarse y ver a quien le interesa, a ver quién se inscribe, sino que debe enfocarse a determinado personal con singulares necesidades. Esto se menciona debido a que se publican eventos y posteriormente, es necesario realizar su cancelación, porque no despertó el interés y muy pocos se inscribieron. Aquí es cuando se toma en cuenta a los titulares para pedirles que inviten a su personal a inscribirse. Sin embargo, algunos eventos se realizan, aunque solamente llegan unos cuantos (ni la mitad de lo previsto), en razón de que el profesor ya se tiene contratado; esto demuestra la falta de planeación, de organización y que no se dirige la capacitación hacia donde real-

mente hay una necesidad. De tomarse en consideración a los titulares en la propuesta del tema a capacitar y del personal a recibirla, se garantiza enfocar la capacitación a una necesidad real y se garantiza la asistencia de alumnos a los cursos, intentando prevenir la deserción, que, como se ha mencionado, en algunos casos alcanza más del 60 por ciento de los alumnos inscritos; aprovechando desde luego la voluntad y compromiso que existe en la mayoría de los titulares respecto de la capacitación de su personal.

Con lo anterior, resulta muy importante mencionar que quienes saben cuáles son las necesidades de capacitación son los propios titulares, puesto que ellos revisan el trabajo del personal y pueden observar a qué personal le hace falta argumentación, a quién le hace falta redacción, a quién le hace falta un curso básico. Si las ICJ no se abren a la interacción con los titulares, difícilmente se logrará que la capacitación sea efectiva y sobretodo que cumpla con su objetivo de mejorar el servicio jurisdiccional. Al cerrar el círculo, las ICJ capacitan al personal jurisdiccional a su modo, y no de acuerdo con las necesidades reales que se presentan en los órganos jurisdiccionales.

## 2. PRIORIDADES EN LA CAPACITACIÓN

Una vez establecida la línea temática de la capacitación, se requiere clasificar sus prioridades, esto es, si está prevista la creación de nuevos órganos jurisdiccionales, si hay requerimiento de secretarios, de actuarios o de alguna capacitación especial y, con base en esas prioridades, calendarizar los eventos para su desarrollo. El objetivo es capacitar a quien realmente tenga una necesidad de conocimiento en algún tema jurídico, con el fin de garantizar un servicio jurisdiccional de mejor calidad.

La capacitación, según dispone la ley, debe tener como objetivo “lograr que los miembros del poder judicial y quienes tengan el deseo de ingresar a la institución *fortalezcan los conocimientos y habilidades necesarios para el adecuado desempeño de la función judicial*”.<sup>19</sup> En interpretación personal, para capacitar es necesario saber cuáles son las debilidades en conocimiento y habilidades del personal de los órganos jurisdiccionales, y, con base en ello, implementar los mecanismos de capacitación. Pero ¿Cómo saber esas debilidades del personal? Solamente los titulares, como coordinadores y supervisores de las actividades que realiza cada persona, pueden deducir qué debilidades tiene el personal a su cargo. Por lo tanto, son los titulares quienes deberían proponer

<sup>19</sup> Artículo 95, primer párrafo de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?  
OLIVER HIDALGO MATUS

la capacitación que requiere su personal y con base en ese requerimiento las ICJ proporcionar la capacitación que solicitan, para así solventar y fortalecer esos conocimientos.

A partir de lo anterior, se puede considerar que las ICJ no funcionan de la manera planteada, contrario a ello, desarrollan programas para ver a quien le interesa, por lo tanto, es una capacitación que difícilmente resolverá la problemática o necesidad del conocimiento en los órganos jurisdiccionales, otro aspecto es el incumplimiento al objetivo manifestado en la norma, pues habrá personal que se esté capacitando por el simple hecho de contar con las garantías de tiempo, aunque la capacitación no tenga nada que ver con las debilidades reales que presenta al realizar sus actividades en el órgano jurisdiccional, completamente contrario al objetivo encomendado por la ley.

### 3. LA MODALIDAD DE CAPACITAR

En este apartado, es necesario determinar qué eventos son susceptibles de realizarse de manera presencial o de manera virtual, o cuáles requieren ser mixtos, por sus características. Es de mencionar que la capacitación presencial tiene mayor respuesta que la virtual. La capacitación virtual tiene mayor presencia para el personal que se encuentra alejado de la sede central.

Para las instituciones de capacitación judicial, da inicio la adaptación de acuerdo con las necesidades materiales, tomando en consideración la disponibilidad, por ejemplo, de espacios físicos para la realización de eventos de manera presencial, incluso limitar el cupo de inscritos acorde a la disponibilidad de espacios. Por otra parte, la problemática en la mayoría de las ICJ es que no cuentan con una página *web* propia (para cursos en línea) y se obligan a realizar eventos de manera presencial.

La problemática que se observa cuando no se cuenta con un sitio *web* de la institución de capacitación judicial es depender de un área de informática, la cual a su vez recibe instrucciones de otra área que no es la ICJ, lo que concluye en un atraso en tiempo, haciendo imposible la realización de eventos virtuales, de actualizar la publicidad, de abrir registros, etcétera. Cuando se cuenta con una página *web*, permite incluir un apartado para la impartición de capacitación virtual, debido a que se requiere agilidad en actualizar materiales, subir y bajar información, llevar un control administrativo, en sí, requiere contar con personal capacitado que atienda exclusivamente el sitio *web*, de ser el caso, de los cursos virtuales.

El recurso económico es otro factor a considerar. Si bien no se tienen cifras exactas sobre el presupuesto asignado en cada una de las ICJ, lo cierto es que en su mayoría carecen de espacios físicos suficientes para llevar a cabo la capacitación presencial. El recurso humano también es insuficiente, en su mayoría no cuentan con una plantilla detallada, limitando la actividad de capacitación y buscando la opción más conveniente. Si una ICJ cuenta con recursos económicos suficientes, pero no cuenta con personal, tiende a la capacitación vía contratación de instituciones (similar a la prestación de becas). En este rubro, se sugiere a las ICJ que no cuentan con la disponibilidad económica o están limitadas en los recursos, aprovechar el talento del personal de los órganos jurisdiccionales. Hay desde actuarios, secretarios, jueces y magistrados con un conocimiento jurídico de primer nivel, con una gran experiencia y además con las habilidades para transmitir sus conocimientos. Qué mejor que los propios titulares con su experiencia vayan formando al personal de carrera judicial que se encuentre cerca de su adscripción. Otra opción sería explotar la posibilidad que se tiene de realizar convenios de colaboración con las instituciones de educación superior, para que en lo posible apoyen la capacitación judicial.

La capacitación depende de la población y la conformación geográfica de cada entidad para su realización. Para demostrar que modalidad es mejor, se expone lo siguiente: el estado de Colima tiene una extensión de 5.6 kilómetros cuadrados y 0.7 millones de habitantes;<sup>20</sup> y el estado de Veracruz, 71.8 kilómetros cuadrados y 8.1 millones de habitantes.<sup>21</sup> En este ejemplo es evidente que resulta más viable para el estado de Colima enfocar la modalidad presencial y quizás no requiere de un campus virtual (en vista del tamaño, forma geográfica y de su población). Sin embargo, para el estado de Veracruz, es más viable que la modalidad de capacitación sea mixta, tomando en consideración el tamaño, población y configuración geográfica del estado. En la capacitación presencial, es más viable enviar al profesor a Tuxpan que traer al personal de Tuxpan a capacitarse a Xalapa por ejemplo (en el aspecto económico); más viable resulta capacitar vía virtual (más económico y se tiene la posibilidad de recibir mayor población al mismo tiempo). El traslado tanto de profesores como alumnos se refleja en el gasto (pago de viáticos, transporte), que generalmente infla los costos previstos para la capacitación.

<sup>20</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, información por entidad. Disponible en: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/col/poblacion/>

<sup>21</sup> *Ibidem*, (Veracruz).

¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?  
OLIVER HIDALGO MATUS

#### 4. VERTIENTE DE CAPACITACIÓN

Como se ha mencionado, la capacitación que impartan las ICJ, debería tener su origen en una necesidad real de fortalecer el conocimiento jurídico en el personal del Poder Judicial, como se encuentra previsto en la propia norma jurídica, en visión de que la función judicial sea lo menos controvertida posible, que sea de excelencia, de la mejor calidad, dada la función sustancial de impartir justicia que tiene encomendada el Poder Judicial; para ello se requiere personal sumamente capacitado en las actividades jurisdiccionales, la administración de justicia no se puede improvisar, requiere estudio, razonamiento, de manera general, requiere de una verdadera carrera judicial.

De lo anterior, se considera que la necesidad de capacitación estará relacionada con base en el desempeño del personal en cada una de las actividades que le sean encomendadas. Tomando en consideración el objeto previsto en la ley,<sup>22</sup> y darle su debido cumplimiento. Se considera que las ICJ tendrían que recopilar la información respecto de la necesidad en capacitación que cada titular manifieste esto considerando que son ellos los responsables directos del desempeño del personal, así como del órgano jurisdiccional en su conjunto; son ellos quienes observan las debilidades del personal, califican su trabajo y de manera general su conducta en el desempeño de sus funciones.

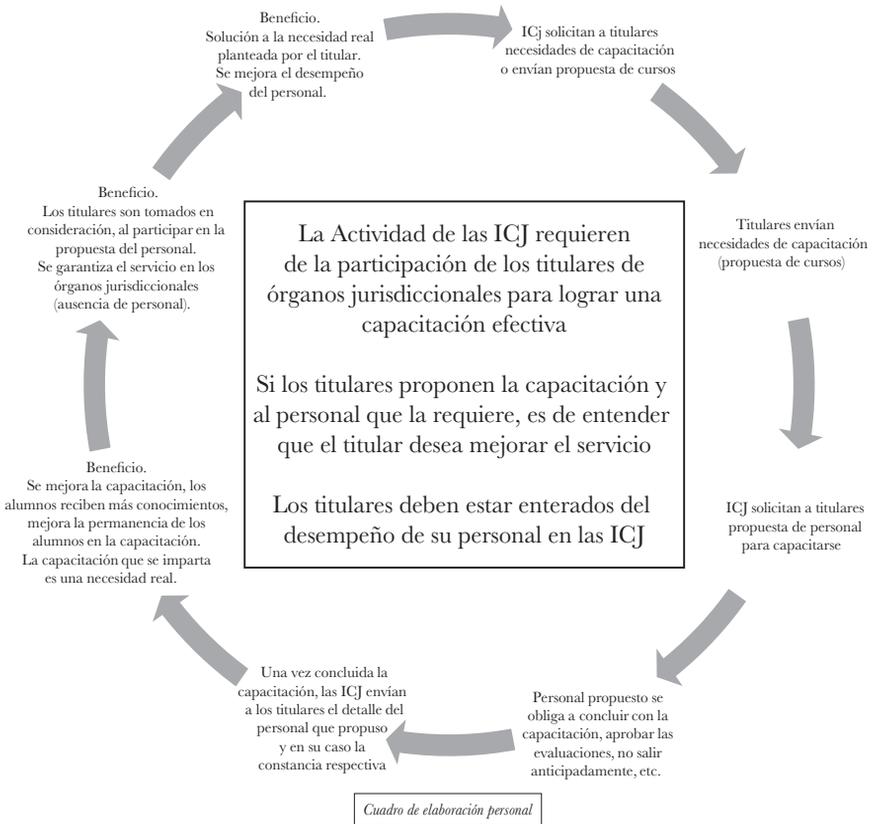
La sugerencia que se presenta es en el sentido que, si la ley crea a las instituciones de capacitación judicial, es con el objeto de fortalecer los conocimientos jurídicos, por lo tanto es menester de estas instituciones tener certeza de cuáles son los temas jurídicos que requieren de ese fortalecimiento, y con base en ello, implementar la capacitación necesaria; sin perder de vista que ante la debilidad del conocimiento es necesario fortalecerlo para el adecuado desempeño de la función judicial. Ahora bien, si los titulares apoyan a las ICJ en el planteamiento de los temas a capacitar, lo mejor sería que también ellos propongan al personal que requiere de esa capacitación.

Se puede considerar que la vertiente principal de la capacitación surge directamente en las debilidades que presenta el personal en los órganos jurisdiccionales, por lo que las ICJ tendrían que realizar censos para la recopilación de necesidades o en su caso que los titulares propongan la capacitación y el personal idóneo, con base en las debilidades que presente el personal en

---

<sup>22</sup> Artículo 95 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

su actividad jurisdiccional, ello para lograr el fin principal de la capacitación, un mejor desempeño en las funciones del personal a su cargo.



## 5. LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

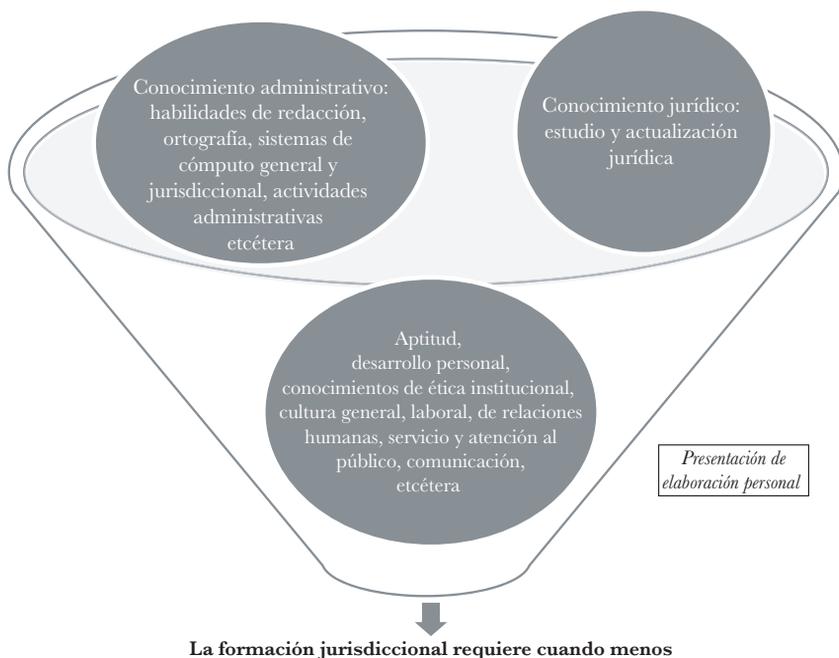
Para el desarrollo de la capacitación se requiere, entre otras cosas, tener definido el contenido de la capacitación, y esto lleva a proponer dos líneas generales: la primera en la formación obligatoria para cada nivel de la carrera judicial y la preparación para presentar el examen de acceso a carrera judicial; la segunda, referente a la capacitación complementaria a la carrera judicial. Incluir en ambos casos un apartado directo a las aptitudes éticas (excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia), enmarcadas como principio de la función judicial en nuestra Constitución.

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?

OLIVER HIDALGO MATUS

### A. *Formación obligatoria para cada nivel de la carrera judicial y preparación de exámenes de acceso a carrera judicial*

Conforme a la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, se ordena al Instituto llevar a cabo cursos de preparación para los exámenes a las distintas categorías de la carrera judicial.<sup>23</sup> El texto normativo refiere preparar al personal para realizar exámenes en los cargos de la carrera judicial como son: actuarios, secretarios, jueces y magistrados. Por lo tanto, los eventos enfocados a este cumplimiento deberían considerarse de manera obligatoria, y previos a realizar los exámenes correspondientes a cada categoría. En este sentir, pareciera haber un cumplimiento parcial, toda vez que en algunos casos se capacita previamente para algunas categorías como actuario, secretario y de manera excepcional para juez y magistrado, en las entidades federativas son excepciones en las que se tiene registro sobre algún evento enfocado a prepararse para un examen de carrera judicial. Por lo tanto, este tipo de capacitación debería estar considerada en la capacitación obligatoria tal cual lo ordena la normatividad, e impartirse de manera continua.



<sup>23</sup> Artículo 96 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

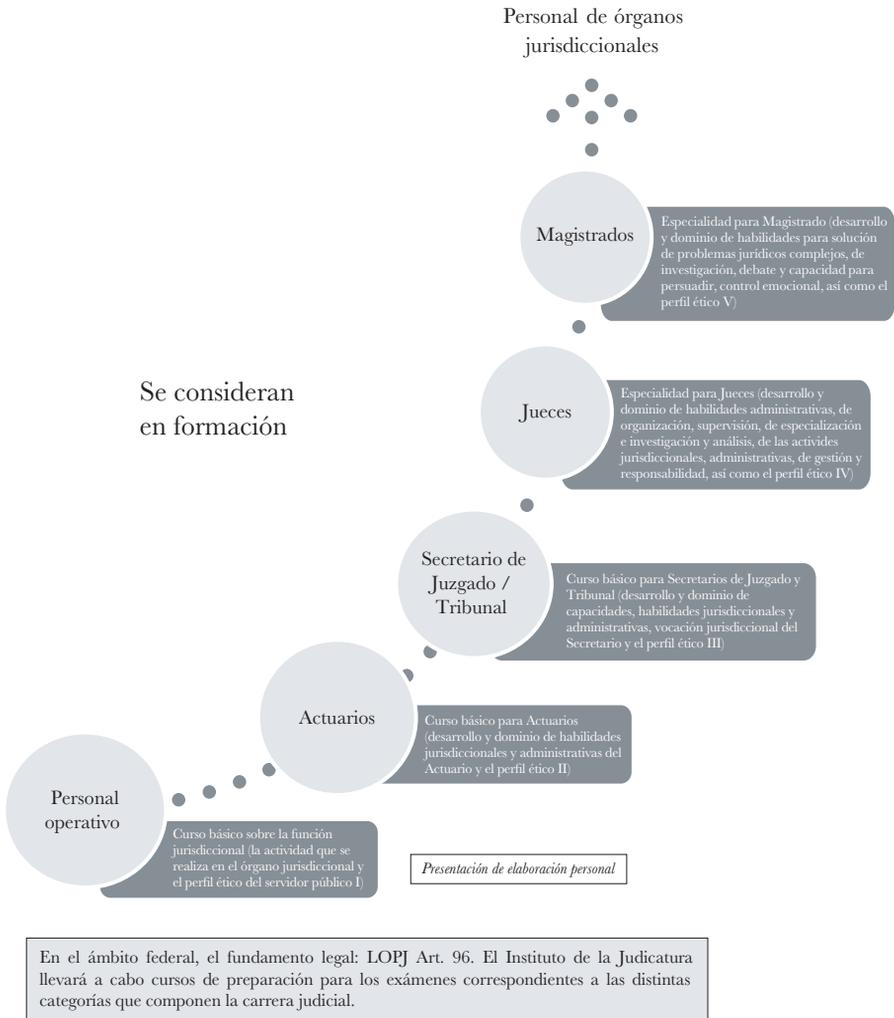
La formación recae en preparar al individuo de manera integral para realizar actividades en una rama específica de la carrera judicial. En este caso, se considera desarrollar eventos de formación básica para operativos, de actuarios, de secretarios, de jueces y de magistrados. En esta formación se consideran las actividades que se desarrollan en cada nivel de la carrera judicial, relacionadas con el conocimiento jurídico-administrativo jurisdiccionales.

Globalizar las actividades conforme a la carrera judicial y desarrollar programas completos nos lleva a considerar que los integrantes de cada escalafón de la carrera judicial tendrían una formación completa en el puesto que pretenden desempeñar y, por ende, la función que desempeñarán será de mejor calidad, más profesional; y, como servidores públicos, observarán los principios éticos de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia; ante la sociedad, dejarán una imagen positiva del Poder Judicial.

De lo anterior, se puede considerar el desarrollo de cursos de preparación para presentar exámenes a los distintos puestos de la carrera judicial. Por otra parte, los cursos básicos para cada categoría judicial, que abarquen de manera global toda la actividad a realizar, que incluyan las materias del derecho y alinearlos en la formación obligatoria como cursos básicos por cada categoría judicial. Esta capacitación se debe incluir prácticas en órganos jurisdiccionales, ética judicial, habilidades de comunicación, entre otras.

Por tratarse de una formación, se considera que la duración no puede ser menor a cuatro meses con tres horas diarias para completar cuando menos 240 horas en total y programarse de manera constante.

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL? OLIVER HIDALGO MATUS



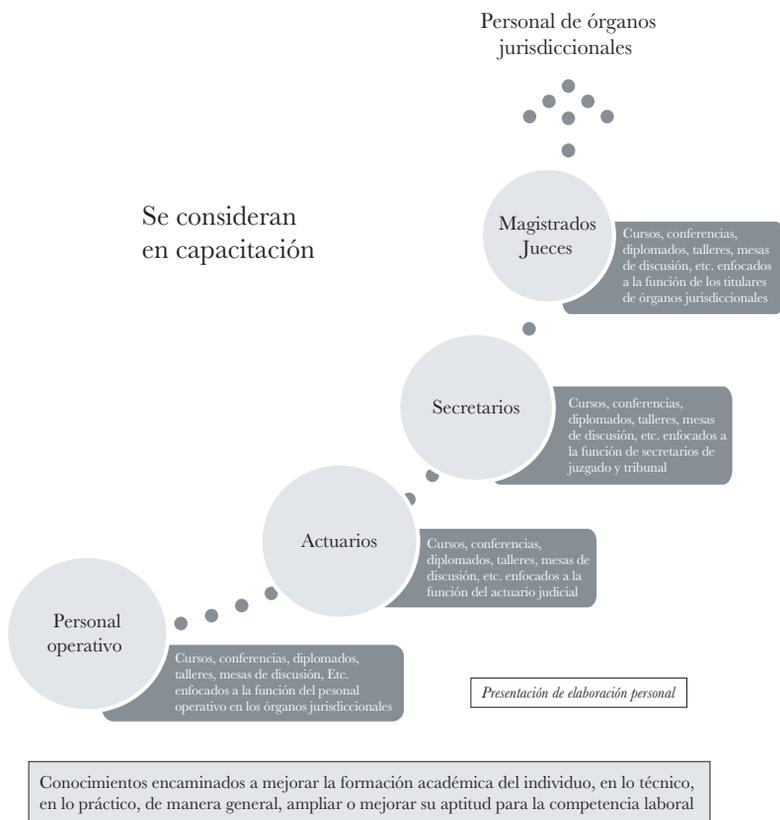
### B. Capacitación complementaria a la carrera judicial

Si la formación obligatoria envuelve toda una serie de actividades que se desarrollan en cada categoría de la carrera judicial, entonces estaría pendiente la adquisición de conocimientos que no necesariamente conformen un curso de 240 horas, como pueden ser aquellos conocimientos complementarios enfocados a robustecer las actividades sustanciales de las ICJ como son la

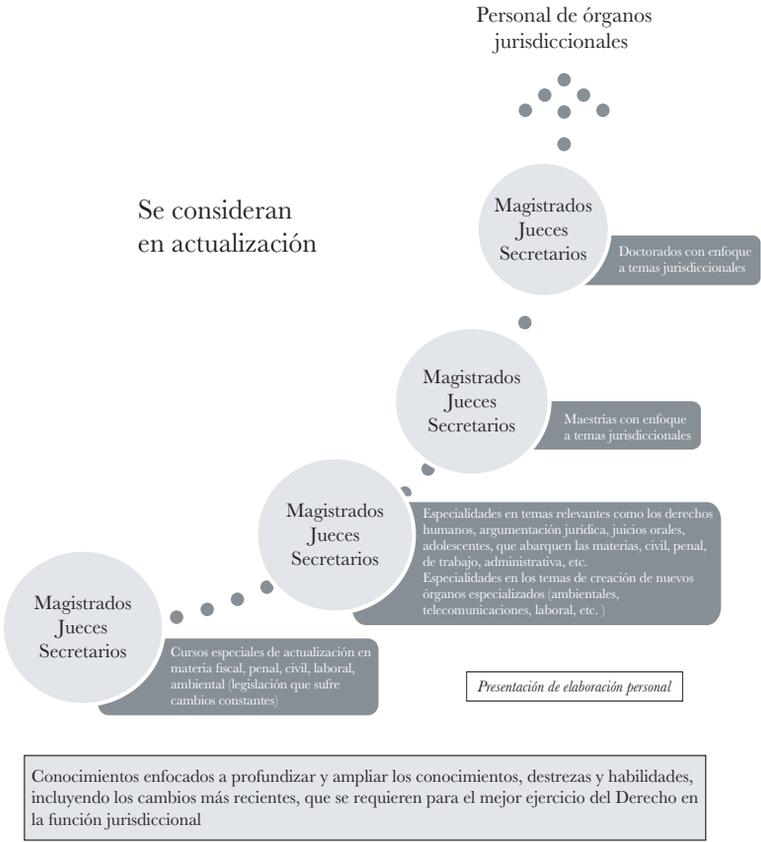
capacitación, la actualización y la investigación; por lo tanto, se pueden incluir conferencias, talleres, mesas de discusión, especialidades, diplomados, maestrías y doctorados.

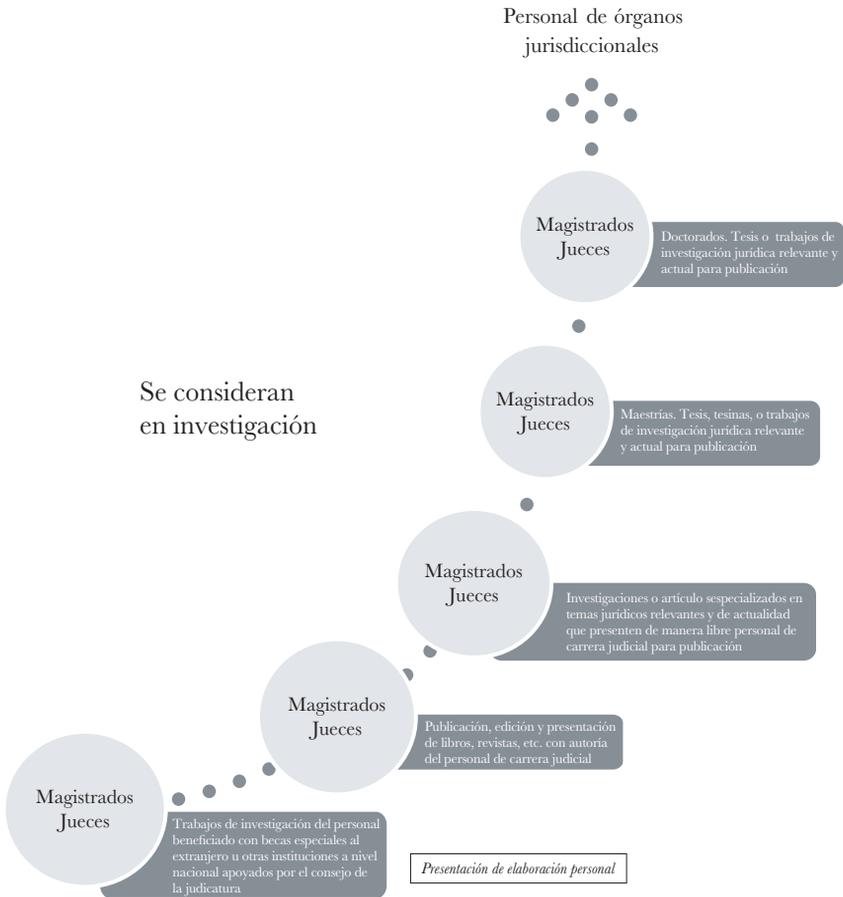
En este conjunto, se considera que los eventos pueden tener una duración variante, se pueden realizar conferencias que duren cuando menos dos horas, un diplomado con una duración de 150 horas o un doctorado con una duración de dos años. Otra consideración es que no necesariamente tienen que desarrollarse de manera constante (inicio continuo), sino conforme al presupuesto asignado.

Para una mayor ilustración se presentan los cuadros siguientes previstos para cada función sustancial, capacitación, actualización e investigación:



¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?  
OLIVER HIDALGO MATUS





Si la ICJ, no cuenta con un cuerpo de investigadores, la investigación tendrá como base de inicio, la investigación que realice el personal de carrera judicial en los doctorados, maestrías y especialidades, los artículos y los títulos para su publicación, así como los trabajos de investigación del personal que goza de becas a nivel posgrado

La investigación en la mayoría de las ICJ se encuentra un poco olvidada, se reconoce el esfuerzo que excepcionalmente se realiza en algunas entidades federativas, ya que cuentan con un cuerpo de investigadores, y en otros casos los directivos realizan la investigación. Respecto de estos casos, solamente comento que es necesario dejar normado que la investigación que se realiza es a nombre de la ICJ, no se pueden presentar como una investigación personal,

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL? OLIVER HIDALGO MATUS

toda vez que el tiempo que se invierte en la investigación es la jornada de trabajo del investigador, esto es, se le paga un sueldo para realizar investigación: su trabajo es la investigación.

Contrario a este esfuerzo, en algunas ICJ está floreciendo la contratación de servicios de investigación, esto se manifiesta en la contratación de un académico que regularmente ya tiene algún trabajo elaborado a la contratación. Imparte algunas sesiones y el trabajo lo entrega como una investigación para su publicación. Ante esto, se tiene que en principio pareciera no ser este el objeto de la investigación, toda vez que la ley<sup>24</sup> refiere que el ICJ contará con un área de investigación (no que podrá contratar) y refrenda que la función de dicha área será la de realizar estudios “necesarios” para desarrollar y mejorar la función judicial. En resumen, los recursos destinados a investigación, parecieran destinarse para el apoyo a investigaciones de académicos (incluso extranjeros), y no para apoyar investigaciones del personal que integra el Poder Judicial, para el caso de no contar con un área de investigadores. En el Poder Judicial hay personal de carrera judicial que realiza investigaciones y en la mayoría de los casos no recibe apoyo alguno por parte de las ICJ, es necesario apoyarlos en la publicación de sus investigaciones para ir fomentando la cultura de la investigación.

### 6. LUGAR, HORARIO Y TIEMPO DE LA CAPACITACIÓN

#### *Lugar de la capacitación*

La organización del lugar donde se desarrollará un evento se puede considerar según la población a capacitar, reunir aspirantes para capacitarlos en la misma materia, conforme al espacio disponible y a la viabilidad económica, organizar los eventos de tal manera que el alumno se encuentre lo más cerca posible del centro de capacitación, con el objeto de disminuir los tiempos de traslado, previendo que en algunas ciudades el factor tráfico concluye en una pérdida importante de tiempo.

Para las ICJ que cuentan con su propia página *web*, explotar las bondades que brinda el campus virtual de capacitación, mejorar la publicidad, control escolar; para las ICJ que no cuentan con un sitio *web*, se sugiere realizar un esfuerzo para contratar este servicio, ya que se convertirá en la columna vertebral de la institución.

---

<sup>24</sup> Artículo 97 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

### *El horario de la capacitación*

Determinar el horario para capacitar es una debilidad que presentan las ICJ. En principio, la ley no determina un horario para la capacitación; sin embargo, las ICJ coinciden en capacitar solamente por la mañana (de 7 a 10 horas) o por la tarde (de 16 a 20 horas), y de manera excepcional en otro horario, de tal suerte que de 10 a 16 horas, en la mayoría de las ICJ, no se imparte capacitación. En algunas entidades federativas, se está incursionando en que la capacitación se realice de lunes a viernes e incluso los sábados para el caso de posgrados, lo cual manifiesta que, si el personal tiene el deseo de la capacitación, también tiene que realizar un esfuerzo de su parte para lograrla.

Realizando una lectura de la Ley Orgánica del Poder Judicial (de los estados), en la mayoría de los estados no se encuentra normado si la capacitación que imparten las ICJ es o no la obligación impuesta a los patronos de capacitar a sus trabajadores, en opinión de los titulares, algunos opinan que no, por el hecho de no encontrarse manifestado como tal. En otros casos, consideran que sí, en virtud que se trata de mejorar el desempeño de la actividad jurisdiccional. Sin embargo, ninguno se manifiesta respecto de los cursos se impartan durante la jornada laboral.

Si bien es cierto (ámbito federal) que el Consejo de la Judicatura ha tratado de regular esta situación, no ha quedado plenamente establecido si la capacitación es obligación patronal. Por ello, emitió un Acuerdo General<sup>25</sup> en el que estipula que los titulares de los órganos jurisdiccionales serán los únicos que podrán justificar las *omisiones de entrada, salida, retardos y faltas del personal a su cargo*, con esto deja de manifiesto la obligación del personal del registro de entrada y salida de la jornada laboral.

En ese mismo Acuerdo (artículo. 65, fracción II), se refiere que las causas de justificación del registro de entrada, salida, retardos y faltas, se autorizan por la “*formación, capacitación y actualización*, y en su caso por autorización otorgada por el titular, otra justificación es porque *se encuentre inscrito en curso impartido por el Instituto de la Judicatura*”. Sin embargo, refiere que en esos supuestos solo se podrá justificar el retardo en la entrada o la salida anticipada.

---

<sup>25</sup> Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal (Artículo 64) de diecinueve de noviembre de dos mil catorce, que establece las disposiciones en materia de actividad administrativa del pleno Consejo, publicado el 2 de enero de 2015.

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL? OLIVER HIDALGO MATUS

De lo expuesto, se interpreta que solamente se justificarán la entrada o salida anticipada en los casos autorizados por el titular del órgano jurisdiccional y aquellos en los que se encuentren inscritos en algún curso impartido por el Instituto de la Judicatura. De tal suerte que el personal requiere la autorización del titular para la justificación correspondiente, pues los cursos que se imparten, como se ha mencionado, regularmente abarcan parte de la jornada laboral (por la mañana o por la tarde). Este Acuerdo, en interpretación personal, abre la posibilidad de considerar que el personal del Poder Judicial puede capacitarse en el lapso de la jornada laboral, previa autorización de su titular, no así para los titulares, que implica una situación que requieren de la autorización del Área de Carrera Judicial (por la situación de la suplencia en su ausencia).

Por una parte, se tiene la obligación del personal al registro de entrada y salida; por otra, solamente los titulares pueden justificar la falta de registro en determinados supuestos. Por lo que se puede considerar, para el caso que nos ocupa, que los titulares de una u otra manera justifican la asistencia de su personal a la capacitación.

La intención de sensibilizar sobre si la capacitación que imparten las ICJ es o no la obligación impuesta a un patrón de capacitar a su personal, se enfoca en que la capacitación se lleva a cabo durante la jornada laboral. Esta intención no radica en el hecho que el trabajador pueda justificar libremente su registro de entrada o salida laboral, más bien, desde un punto de vista de aprovechar la capacitación que imparten las instituciones de capacitación judicial, una capacitación que realmente cumpla con el objetivo de fortalecer los conocimientos y habilidades necesarios para el adecuado desempeño de la función judicial. Para ello, se requiere, entonces, que la capacitación lleve una secuencia, una organización, una programación, pero sobre todo, que esté enfocada a una necesidad real y que sea aprovechada por el personal para un mejor desempeño en su función jurisdiccional encomendada.

Así, en el supuesto de ser considerada como la obligación patronal, las ICJ tendrían que adecuar los programas para capacitar durante diversos horarios de la jornada laboral, estarían en la posibilidad de obligar al trabajador a la conclusión de la capacitación (la deserción actualmente se considera entre el 35 y en algunos casos del 60 por ciento de los inscritos). Se evitaría la salida anticipada de los alumnos e, incluso, en caso de deserción, se obligaría al pago correspondiente (no hay que pasar por alto que los recursos utilizados son públicos), así como la sanción administrativa aplicable de ser el caso. Esto

en virtud de que aparentemente existe una baja productividad en los órganos jurisdiccionales y un bajo aprovechamiento en la capacitación por parte del personal que integra el Poder Judicial. Esta situación puede ser originada, principalmente, porque los alumnos llegan tarde a la capacitación, se retiran anticipadamente o solicitan demasiadas justificaciones; en clase hay poca atención al ponente (hay alumnos que en clase están estudiando proyectos); otros se salen a platicar o usan el teléfono o no realizan evaluaciones. Estas actividades informales son llevadas a cabo en dicho de algunos alumnos, porque tienen que regresar a checar la salida, porque tienen que compensar el tiempo, en razón que deben entregar cierta cantidad de proyectos, no asisten por la carga de trabajo, entre muchos otros comentarios.

Además de estos malos hábitos, hay alumnos que se encuentran inscritos en varios eventos, por la mañana, por la tarde, e incluso en dos o más eventos al mismo tiempo (afortunadamente son las excepciones), de ahí que algunas convocatorias prohíben la inscripción de alumnos inscritos en otros cursos, que concurran en horario.

Con esto se tiene que hay personal a quien se le condiciona la justificación de la entrada o salida, pero algunos otros tienen todas las garantías de justificación. En algunos casos, los titulares niegan el permiso por las necesidades del servicio (lo cual se justifica), en razón de tener la obligación de garantizar el servicio al público. Esto es propiciado principalmente por la falta de organización, la falta de planeación en la capacitación; generando que los titulares, en determinado momento, se encuentren rebasados en las solicitudes del personal para asistir a capacitarse (la mayoría se capacita por la tarde), generando la negativa para algunos.

La intención planteada toma como base lo establecido en la Ley Federal del Trabajo<sup>26</sup> (de aplicación supletoria), en su artículo 153-A, referente a la obligación de los patrones de proporcionar y el derecho de los trabajadores a recibir la capacitación y adiestramiento en su trabajo, así como la imposición que la capacitación y adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante

---

<sup>26</sup> Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado B) del artículo 123 constitucional. Artículo 11, referente a la aplicación supletoria de la Ley Federal del Trabajo, respecto a lo no previsto; debido a que en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado no se especifica si la obligación del trabajador de asistir a los institutos de capacitación debe darse dentro de la jornada laboral (en interpretación personal, debería ser durante la jornada de trabajo, puesto que es una condición laboral, ya que fuera de la jornada de trabajo el trabajador no requiere de esa condición).

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?

OLIVER HIDALGO MATUS

la jornada laboral, excepto aquellas distintas a su ocupación. Dados los objetivos de los ICJ, se puede considerar que la capacitación que desarrollan se enfoca en las actividades que realiza el trabajador, por lo tanto, se puede considerar que su impartición se puede realizar durante la jornada laboral.

Si bien se puede considerar que la aplicación de la norma referida es una garantía para el trabajador, en el sentido de que debe capacitarse durante su jornada laboral, también es cierto que conlleva una serie de obligaciones para quien recibe la capacitación.

Las obligaciones del trabajador que se capacita se encuentran establecidas en la misma Ley Federal del Trabajo (artículo 153-D), referente a las obligaciones de los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento, sobresaliendo que debe asistir puntualmente a los cursos, cumplir con los programas y presentar los exámenes.

Como se puede observar, recibir la capacitación también trae consigo cumplir ciertas obligaciones. Con esto, si en las ICJ se estableciera la capacitación como una obligación del Poder Judicial de capacitar a sus trabajadores, también se estaría en la posibilidad de aplicar ciertos criterios de control, plenamente justificados con base en la normatividad aplicable, para quienes reciban la capacitación. Esto también llevaría a la necesidad de que las ICJ hicieran partícipes a los titulares de los órganos jurisdiccionales a manifestar sus necesidades de capacitación y a proponer a su personal a capacitar, esto con el objeto de garantizar el servicio en cada órgano jurisdiccional, quedando a consideración del titular qué personal asiste a un curso y qué personal asiste a otro, y determinar los horarios para cada uno de ellos, en el entendido de que el personal asistirá en horarios durante la jornada laboral. A la conclusión del evento, la ICJ enviará al titular la situación del personal que en su momento fue propuesto (inasistencias, retardos, si desertó, si aprobó o no el curso, de ser el caso la constancia respectiva, etcétera), con la finalidad que sea el titular quien determine la viabilidad de la capacitación al personal, por ser el único responsable de que el órgano jurisdiccional mantenga una reconocida eficiencia en la impartición de justicia.

Se tiene conocimiento de que hay alumnos (personas aceptadas en determinados cursos, con independencia del cargo) que al concluir el curso no cuentan con la asistencia requerida en la convocatoria, por lo que solicitan ante las ICJ la justificación de sus inasistencias, argumentando el exceso de trabajo, que los obligan a regresar y compensar el tiempo del curso, que tie-

nen que llegar a registrar su salida al concluir la clase, entre otras causas. Ante ello, las ICJ con el objeto de ayudar al alumno a que logre obtener la constancia, accede a la justificación. Este actuar conlleva a mal acostumbrar a los alumnos a obtener constancias sin obtener los conocimientos, teniendo como consecuencia que la calidad en el servicio no se logre, aunque se haga constar la capacitación hay alumnos que no obtuvieron el conocimiento mínimo requerido.

La deserción es un factor a combatir, en algunos cursos este problema alcanza más del 60 por ciento de los alumnos inscritos. En este sentido, es necesario comentar que, si bien hay condiciones para la capacitación (justificaciones de entrada y salida laboral, disposición del personal, de los titulares, etcétera), también es cierto que existe mucha deserción, mucho incumplimiento, muchas faltas y salidas anticipadas. Estas anomalías se vuelven cada día más comunes y están dando inicio a que su tolerancia se vuelva la norma y no la excepción, apoyado en que las convocatorias no prevén sanción alguna (excepcionalmente algunos reglamentos prevén sanción de no ser admitidos en otros eventos durante 6 meses); visto desde luego, en mejorar la calidad de la capacitación y buscando el fin de la excelencia en la impartición de justicia.

La propuesta en sí radica en que la capacitación que imparten las ICJ se realice durante la jornada laboral y excepcionalmente fuera de esta. Al existir capacitación durante todo el día, los titulares pueden proponer a su personal o que estos presenten la autorización respectiva y aplicar controles administrativos a los alumnos, con el objeto de aprovechar al máximo la inversión (gasto del evento, honorarios de los profesores, materiales, horas-trabajo de los alumnos) para mejorar la calidad en la capacitación, y por ende mejorar el servicio de la administración de justicia. Aplicar controles administrativos a los alumnos implica ser estricto en la aprobación de la capacitación, al asistir durante la jornada laboral el alumno se limita en excusas, y se le exige cumplimiento de obligaciones, entre ellas cumplir con la asistencia requerida, aprobar las evaluaciones, entregar trabajos, no salir anticipadamente, dedicarle atención al ponente. Hay casos en que el expositor inicia con 50 alumnos y concluye la clase con veinte, entre otras situaciones. Este planteamiento se realiza tomando en consideración que el alumno durante el tiempo de la capacitación no produce trabajo jurisdiccional, su trabajo asignado en ese lapso es capacitarse, de ahí la obligación de cumplir con los controles administrativos. Quien le ordena suspender la labor jurisdiccional y en su lugar realizar la labor de capacitarse es su titular, de tal suerte que capacitarse sería

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?

OLIVER HIDALGO MATUS

una instrucción patronal y no una decisión del personal como actualmente sucede.

De considerarse que la capacitación se imparte durante la jornada laboral, las ICJ tendrán que realizar cambios e impartir los eventos durante toda la jornada laboral y excepcionalmente en horarios fuera de este. La publicación de un calendario actualizado de eventos de manera anticipada, que permita a los titulares organizar a su personal de tal manera que se garantice el servicio en los órganos jurisdiccionales y decidir quién se capacita en tal o cual materia y el horario respectivo, dará como fruto mejorar la capacitación con mayor calidad, esto es, que el alumno realmente adquiera conocimientos.

### *El tiempo de la capacitación*

El tiempo estará previsto conforme a la capacitación que se imparta al personal, si es una conferencia, si es un curso, si se trata de un seminario, maestría, etcétera. Sin embargo, el tiempo de inversión en los cursos, se considera, puede estar previsto entre dos a tres horas por día. Esto con el objeto de que los titulares puedan enrolar a la mayoría de su personal en distintas horas de la jornada laboral. La duración de los eventos estará determinada por el tipo de capacitación, una conferencia, por ejemplo, se puede prever de máximo tres horas; un curso complementario (taller) que comprenda entre 20 y 30 horas (dos semanas aproximadamente). Para el caso de un diplomado, especialidad, maestría y doctorado, se considera una duración de cuando menos dos años, que es el tiempo estimado en la mayoría de las instituciones educativas para ese nivel.

## 7. GARANTIZAR UNA CAPACITACIÓN EFECTIVA

En principio, las ICJ deberían tener la certeza de la capacitación que le hace falta al personal, aquella que requiere actualización y de aquella que requiere implementarse; en este aspecto, en las ICJ no se tiene conocimiento de haberse implementado algún mecanismo para saber con certeza la capacitación que se requiere, para lograr fortalecer los conocimientos y habilidades en el Poder Judicial. Esto nos lleva a considerar que en cada órgano jurisdiccional va a existir una demanda de capacitación diferente, esto es así por la conformación de cada órgano jurisdicción (visto desde las aptitudes de cada persona), y la materia jurídica que tenga a su cargo (civil, laboral, penal, administrativa, etcétera).

Por lo anterior, se considera que los titulares propongan a las ICJ sus necesidades en capacitación y el personal designado para cada evento, con el objeto que una vez que concluya la capacitación, se observe una mejoría en el servicio jurisdiccional. Es de comentar que la capacitación que se desarrolle estará directamente enfocada a una necesidad real y no se estará capacitando sobre una “supuesta” necesidad (actualmente no se sabe con certeza la necesidad en capacitación). De considerar que los titulares propongan al personal para determinada capacitación, se estaría garantizando que la deserción en la capacitación estaría a la baja, esto es así, ya que en algunos casos en que a petición de un titular se realiza un determinado curso, el titular garantiza cuando menos la asistencia, sin retardos, sin salidas anticipadas, pero sobre todo sin deserción.

Por otra parte, en toda institución de capacitación, el aspirante llega con el objeto de recibir conocimientos y, en su caso, ganarse una constancia a través del cumplimiento de ciertos requisitos (puntualidad, evaluación, participación). Con esa idea, se considera que el alumno se inscribe en las ICJ por la necesidad de recibir conocimientos jurídicos y de su entorno jurisdiccional (para nivel operativo, actuario, secretario, juez, magistrado). Por ello, se puede entender que van en calidad de alumnos y, en razón de la igualdad, todos deberían cumplir con los lineamientos; no se puede dar un trato desigual en el cumplimiento del control administrativo (asistencia, trabajos, participación, evaluación, etcétera), porque todos se encuentran en igualdad de condiciones en el aprendizaje. De otorgarse privilegios especiales, lleva implícito que ese alumno no reciba la capacitación mínima o necesaria sobre el tema en particular, tomando en cuenta que, al momento de inscribirse, consideró tener la necesidad de recibir la capacitación, siendo esta el motor de su inscripción.

En algunas administraciones se matiza el avance en capacitación sobre la cantidad de alumnos inscritos, en otros casos, de constancias emitidas, ninguno de los dos parámetros es confiable para demostrar avance en la capacitación, esto es así dado que la capacitación tiene como objeto mejorar la actividad jurisdiccional, por lo que solamente se debería tomar en consideración (si acaso) los aprobados en los cursos como dato mínimo; sin embargo, se emiten constancias sin cumplir los lineamientos planteados o se baja el nivel de evaluación (se infla la calificación), con el objeto de manifestar un número mayor de constancias entregadas o en su caso mayor número de inscritos, dando a entender que se capacita de manera efectiva. Entre algunos puntos a considerar para buscar una capacitación efectiva, se encuentra mantener controles estrictos en la aplicación de lineamientos, con independencia de la

## ¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL? OLIVER HIDALGO MATUS

jerarquía que tenga cada uno de los alumnos, estos controles deben de aplicarse en igualdad de condiciones tanto al personal operativo como a titulares de órganos jurisdiccionales y público en general (cumplimiento de requisitos de admisión, asistencia, trabajos, evaluación, etcétera), dado que hay alumnos que se retiran muy anticipadamente de los cursos; creando un efecto en cascada, inicia uno, en la próxima clase van dos o tres, para que al concluir el curso terminen solamente el 50 por ciento en clase, aunque varios más reciban la constancia.

De lo anterior, en comentarios de algunos alumnos, se inscriben con el objeto de conseguir la constancia, ya que esta es requisito para concursar en la carrera judicial, sin tomar en consideración el aprovechamiento de los conocimientos en la capacitación, de tal suerte que se están invirtiendo recursos sin obtener el aprovechamiento deseado para el personal jurisdiccional, generado principalmente por el laxismo en la aplicación de los controles administrativos. Una capacitación efectiva es aquella en la que el alumno adquiere el conocimiento y las habilidades para realizar determinada actividad (dentro de las funciones jurisdiccionales). Esto solamente se garantizaría considerando tener la certeza de la capacitación que se necesita (temas a capacitar), posteriormente saber qué personal requiere tal capacitación, aplicar un mayor control administrativo y por último, aplicar a cada evento un seguimiento de la calidad (ciclo de mejora continua), esto es, a cada evento aplicar una evaluación, como ejemplo se propone el círculo de Deming de mejora continua PDCA,<sup>27</sup> publicado por *pdcahome*, que refiere:

Planificar ⇨ hacer ⇨ verificar ⇨ actuar

El objetivo es subir el nivel de calidad en cada uno de los eventos que se realicen, en beneficio de los integrantes del Poder Judicial, con miras a mejorar el servicio jurisdiccional.

## 8. LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN JUDICIAL

Indudablemente, no todas las ICJ cuentan con los mismos recursos económicos, materiales y humanos, de tal suerte que su funcionamiento estará acotado conforme a la disponibilidad de estos recursos. La capacitación jurisdiccional no solamente es programar la capacitación y desarrollarla, requiere también recursos económicos, espacio físico y personal que la pueda ejecutar.

<sup>27</sup> Disponible en: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

La capacitación en las ICJ en algunos casos no es relevante, en vista de que la mayoría del personal jurisdiccional que tiene el interés en continuar con la carrera judicial opta por capacitarse por cuenta propia, en otras instituciones públicas o privadas, e incluso en el extranjero, por lo que el interesado busca las opciones y solicita ante el Consejo de la Judicatura licencias para su asistencia a los cursos, que en la mayoría de ellos se les otorga, en vista de que el objeto de la licencia es la capacitación.

Con lo anterior, lo que se busca plantear es que las ICJ en principio cumplan con su asignación de ser responsables de capacitar al personal jurisdiccional, por normatividad y de manera excepcional, que el personal se capacite por cuenta propia.

Para aquellas ICJ que no cuentan con los recursos económicos suficientes, la sugerencia se encamina a hacer partícipes de la capacitación al personal jurisdiccional para los eventos encaminados a puestos de menor nivel, esto es, solicitar a los secretarios de órganos jurisdiccionales su participación como docentes en los cursos encaminados a los actuarios y personal operativo; solicitar el apoyo de magistrados y jueces para la categoría de secretarios y en la capacitación para los titulares, invertir los recursos disponibles. En las ICJ excepcionalmente se encuentran programas en los que todo el personal docente son titulares de órganos jurisdiccionales, o se encuentran en carrera judicial, esto es una muestra que hay ICJ que reconocen y confían en el talento de los titulares, sin duda alguna son ejemplo a seguir.

La actividad jurisdiccional no es hereditaria, no se aprende estudiando o memorizando un libro o un manual, la cultura jurídica se va nutriendo de una serie de conocimientos que se van acumulando, se van moldeando, conforme a la experiencia, estudio, dedicación, etcétera, de ahí la existencia de la carrera judicial.

La sugerencia de hacer partícipe a los titulares de los órganos jurisdiccionales, se encamina a que las ICJ requieren de la participación de ellos en la actividad académica, no hay mejor maestro que aquel que tiene el conocimiento y la práctica, así como el talento que caracteriza a muchos titulares y secretarios; es necesario aprovechar ese talento y para ello las ICJ necesitan estar abiertas a la crítica constructiva, a observar nuevas propuestas, a escuchar otras opiniones, de manera general, a ser más incluyentes.

¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?  
OLIVER HIDALGO MATUS

Otro aspecto no explotado por las ICJ es respecto de *coordinarse con las universidades para que lo auxilien en la realización de la capacitación*. Auxiliar, sin duda alguna, coincide en interpretar un apoyo, una ayuda que se ofrece. Hay casos excepcionales en los que las ICJ reciben ayuda de las universidades para llevar a cabo su capacitación. En varios casos, se ha optado por la contratación de servicios académicos de instituciones educativas, principalmente privadas. En este aspecto, el costo que lleva una contratación se incrementa alrededor de un 200 o 300 por ciento (las instituciones privadas lo ven como un negocio, no como un apoyo), pareciera ser más viable (económicamente) realizar programas con el objeto de ofrecer becas al personal y que sea el interesado quien busque la mejor opción en la capacitación que requiere, pero sin duda alguna este no es el objetivo de las ICJ.

#### IV. CONCLUSIÓN

Más de catorce años observando la capacitación judicial me llevan a considerar que si analizamos la capacitación de manera superficial, no se encontrarían detalles para comentar. Es indudable que en su mayoría las ICJ tienen carencias económicas, de espacio, de recurso humano; que trae como consecuencia una capacitación, que, si bien se está realizando, no está cumpliendo en su totalidad con la actividad encomendada y en la mayoría de los casos no se cumple con el objeto manifestado en su norma de creación.

Es necesario reconocer el esfuerzo que llevan a cabo la mayoría de estas ICJ, como se ha mencionado, la carencia de personal limita en mucho una mejor capacitación, considerando que las ICJ deben ser quienes capacitan, no las oficinas de trámite para la capacitación (para el caso de aquellas que están realizando contrataciones por eventos globales), la ley<sup>28</sup> refiere que *los programas que imparta el Instituto*, y con esto se limita la función de esta institución, que debe ser ella quien capacite, no refiere que realicen contratación de servicios con las instituciones educativas; si bien instruye que se pueden realizar convenios de colaboración con universidades, no refiere que sean ellas quienes realicen todo el evento. Se tiene conocimiento de algunos casos en que se están realizando contrataciones por asesorías para la programación del evento, por la coordinación, que no es el objetivo enmarcado. Lo cierto es que estas instituciones imparten el curso que le requieran como parte de un negocio, ningún comerciante divulgará que hace mal su trabajo, todos dirán

<sup>28</sup> Artículo 95 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

que está bien, que son los mejores. El resultado se verá reflejado en la función que realice el personal que se capacita, de nada sirve capacitar si no se logra el objetivo: mejorar la función jurisdiccional.

Sin duda alguna, lo que se busca es dar cumplimiento al mandato normativo, cumplir el objetivo y *lograr que el personal del Poder Judicial fortalezca los conocimientos y habilidades necesarios para el adecuado desempeño de la función judicial*. Para ello, es necesario conocer con certeza las necesidades de capacitación, diseñar un programa de trabajo enfocado a solucionar las necesidades de capacitación, elaborar y ejecutar un control administrativo y aplicarlo en igualdad de condiciones a los alumnos, establecer mecanismos de evaluación de toda la capacitación que se imparta y llevar a cabo su actualización periódica. Para lograrlo, es necesaria la participación de todo el personal del Poder Judicial, controles administrativos más estrictos, alumnos más responsables, una capacitación focalizada a las necesidades reales, buscar la participación de los titulares en actividades académicas y permitir que ofrezcan propuestas de temas a capacitar, así como proponer al personal idóneo a capacitarse, acercarse a las universidades no como clientes, sino para brindarse apoyo interinstitucional; que las ICJ ofrezcan capacitación durante toda la jornada laboral. Actualmente, en la mayoría de los casos solamente se capacita por la tarde, excepcionalmente por la mañana, generando saturación y poca participación, se tienen cursos en que la mayoría de los participantes son ajenos al poder judicial, esta situación es un fenómeno que va en aumento, pareciera que la capacitación que ofrecen las ICJ encuentran poco interés en el personal jurisdiccional, propiciado porque no está enfocada a una necesidad real.

Externar las vicisitudes en las instituciones de capacitación judicial no es con el fin de ventilar quiénes trabajan bien y quiénes lo hacen mal; todas tienen algo por mejorar, algunas en organización, otras en administración, otras en lo económico. Es necesario generar confianza y buscar alternativas para mejorar el servicio jurisdiccional, fortaleciendo los conocimientos y las herramientas del personal que lo integra, con una capacitación más efectiva y sobretodo que solucione las necesidades de capacitación que se presentan en los órganos jurisdiccionales.

¿QUÉ HACER POR LA CAPACITACIÓN JUDICIAL?

OLIVER HIDALGO MATUS

## V. REFERENCIAS

### ELECTRÓNICAS

Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, publicación virtual en la web de la Universidad Pedro de Gante. Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

Cova Díaz, *¿Qué es la capacitación y por qué es importante que inviertas en formar a tus trabajadores?*. Publicación virtual en la web de Gestión.Org. Formación Empresarial. Disponible en: <https://www.gestion.org/formacion-empresarial/53801/que-es-capacitacion/>

Diccionario de la lengua española. Real Academia Española (virtual). Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=EO5CDdh>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censos Nacionales de Gobierno, “Censo Nacional de Impartición de Justicia Estatal 2016”. Resultados. Disponible en: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825091583.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825091583.pdf)

Carlo, Javier, *Regularización, actualización y capacitación: buenos hábitos de aprendizaje*. Publicado en la web de Razón y palabra. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/Comun\\_Javier%20Carlo/2013/032013\\_Comun.html](http://www.razonypalabra.org.mx/Comun_Javier%20Carlo/2013/032013_Comun.html)

Pdcahome.com. Disponible en: <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Suprema Corte de Justicia de la Nación, Informe Anual de Labores 2015, Anexo Estadístico 2015, Panorama Nacional Totales. Visto en: [http://www.internet2.scjn.gob.mx/informe/PAN\\_NAL\\_TOT\\_15.pdf](http://www.internet2.scjn.gob.mx/informe/PAN_NAL_TOT_15.pdf)

UNESCO (EPT Educación para Todos) informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2011. Glosario. Disponible en: <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/gmr2011-glossary-es.pdf>

### NORMATIVAS

Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal.

Código de Ética del Poder Judicial de la Federación.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado b) del artículo 123 constitucional.

Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Durango.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guanajuato.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Nuevo León.

Reglamento del Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas del Poder Judicial del Estado de Hidalgo.

Reglamento Escuela Judicial del Estado de Campeche.

Reglamento Interior del Instituto de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de Baja California.

## CONSULTAS

Plan Anual de Formación 2013, del Centro de Estudios Judiciales del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Colima.

Plan de Capacitación 2017, del Instituto de Capacitación Judicial, del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sinaloa.