



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



«MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL
CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL»

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

PRESENTA:

HILDA XÓCHITL REYES SANTOS

DIRECTOR DE TESIS:
MAESTRO MIGUEL ÁNGEL MÁRQUEZ ZÁRATE

CIUDAD UNIVERSITARIA

2016

CDMX



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

	Página
Introducción	3
Apartado I. Sustento Teórico	8
I.1 Estado	8
I.2 Gobierno	11
I.3 División de Poderes	14
I.4 Modernización	16
Apartado II. Creación del Consejo de la Judicatura Federal	21
II.1 Marco Legal del Consejo de la Judicatura Federal	27
II.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	27
II.1.2 Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación	29
II.1.3 Acuerdo General del Consejo de la Judicatura Federal. Evolución	30
II.2 Integración del Consejo de la Judicatura Federal	34
II.2.1 El Pleno	34
II.2.2 Las Comisiones	34
II.2.3 Órganos jurisdiccionales: tribunales de Circuito y juzgados de Distrito	37
II.2.4 Áreas Administrativas y Órganos Auxiliares	40
Apartado III. Modernización Administrativa en el Consejo de la Judicatura Federal	44
III.1 Cambios a nivel orgánico y estructural en el Consejo de la Judicatura Federal	47
III.1.1 Elaboración de dictámenes organizacionales en el Consejo de la Judicatura Federal	60
III.1.2 Actualización y/o elaboración de estructuras orgánicas en el Consejo de la Judicatura Federal	62
III.1.3 Actualización y/o elaboración de manuales de administrativos en el Consejo de la Judicatura Federal	66
III.1.4 Difusión de los documentos normativo administrativos en el Consejo de la Judicatura Federal	73
III.1.5 Importancia de los documentos normativo administrativos para el Consejo de la Judicatura Federal	76
III.2 Diagnóstico de la situación actual	77
Apartado IV. Conclusiones	80
Fuentes de Información	84

Introducción

Las reformas a diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos presentada al Congreso de la Unión en 1994 por el Ejecutivo en turno, mismas que modificaron el marco de las atribuciones del Poder Judicial de la Federación y su estructura organizacional, fueron propuestas con el objetivo de aplicar las políticas, normas y lineamientos orientados a regular la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial, estas reformas fortalecieron a la Suprema Corte de Justicia de la Nación y crearon al Consejo de la Judicatura Federal, estableciendo las bases para su funcionamiento. Estas fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1994; por consecuencia las reformas a la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación se publicaron el 3 de febrero de 1995, favoreciendo el funcionamiento del Consejo de la Judicatura Federal, en tanto se expidiera una nueva Ley Orgánica.

Para el 26 de mayo de 1995 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, que fijó las nuevas atribuciones de los distintos órganos que integrarían al Consejo de la Judicatura Federal, así como su estructura, funcionamiento y organización. Esta nueva Ley destacó la creación de la carrera judicial, un nuevo régimen disciplinario y de responsabilidad de los funcionarios y las propuestas de estímulos a la función judicial, respetando la autonomía de los órganos jurisdiccionales y la independencia de los magistrados y jueces.

En lo que toca a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo dispuesto en el artículo 94, párrafo segundo, artículo 100, párrafos primero y octavo; y los artículos 68 y 81, fracción II de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, establecen que, el Consejo de la Judicatura Federal es el órgano encargado de la administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Tribunal Electoral, con independencia técnica, de gestión y para emitir sus resoluciones; además, está facultado para expedir acuerdos generales que permitan el adecuado ejercicio de sus funciones. Por lo que la Suprema Corte de Justicia de la Nación se sustrae de las funciones administrativas para que se haga cargo el Consejo de la Judicatura Federal.

Desde su instauración, el Consejo se consideró como un instrumento idóneo para impulsar una reforma al Poder Judicial por la vía del fortalecimiento y la dignificación de la carrera judicial, del establecimiento de estímulos para el personal, de llevar a cabo la modernización de sus sistemas y equipos de trabajo, realizando los cambios con el objetivo de hacer más eficientes sus funciones en beneficio del mismo Poder Judicial.

De las atribuciones asignadas al Consejo de la Judicatura Federal se destacan las relativas al nombramiento, adscripción, promoción y remoción de jueces y magistrados, mismas que son pieza clave para el fortalecimiento de la carrera judicial. Con la demanda y a su vez el crecimiento del número de órganos del Poder Judicial de la Federación que hubo a comienzos de la década de 1980 llegaron a ser en promedio de 21 tribunales y juzgados por año.

La designación de los titulares significó un problema y se dio cabida a la improvisación del personal; y con el fin de que la calidad profesional de quienes impartan justicia sea alta, mediante esta reforma se pretendió elevar a rango constitucional la carrera judicial, de manera que el nombramiento, adscripción y remoción de jueces y magistrados queda sujeto a los criterios generales, objetivos e imparciales que al respecto determinen las leyes.

En lo que corresponde al ámbito administrativo del Consejo de la Judicatura Federal, se ha dispuesto de una adecuada dotación de bienes y servicios, que permitan garantizar las condiciones óptimas de trabajo a los órganos encargados de impartir justicia, además de mejorar los aspectos de organización, planeación y desarrollo.

Bajo este contexto en los años siguientes en el Consejo se lograron avances en materia de administración financiera, administración regional, crecimiento y mantenimiento de la infraestructura física, en materia de recursos humanos y apoyo técnico y de organización.

Específicamente en materia de organización, se emprendieron acciones de integración, actualización y difusión de la normativa administrativa con lo cual se consiguió un marco regulador propio, se realizaron diversos estudios administrativos de recursos humanos los

cuales tuvieron el fin de fortalecer las estructuras organizacionales de las áreas administrativas y los órganos auxiliares, el diseño y elaboración de los instrumentos administrativos para la planeación y evaluación de actividades; orientados al conocimiento de los perfiles de puestos de manera general y específica para la operación de las áreas administrativas del Consejo de la Judicatura Federal.

Para 1995 una de las áreas administrativas del Consejo de la Judicatura Federal, -la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto- tuvo la tarea de realizar los estudios administrativos y proyectos requeridos para la modernización y actualización de las estructuras orgánicas, funciones, sistemas, procesos operativos, procedimientos administrativos internos y de servicios al público de las áreas administrativas que integrarían al Consejo además de realizar la programación, presupuestación, control y evaluación del ejercicio del Presupuesto de Egresos del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte y del Tribunal Electoral; y de elaborar los estados financieros correspondientes.

En el tema organizacional, se ha utilizado la tecnología como una herramienta fundamental para el proceso de modernización y actualización de los documentos normativo administrativos con la finalidad de disponer de información que sirva de consulta y orientación a los servidores públicos adscritos al Consejo de la Judicatura Federal y otras instancias que así lo requieran; fortaleciendo la operación de las áreas y las estructuras administrativas para beneficio de la Institución.

El objeto de este trabajo, es exponer cómo el Consejo de la Judicatura Federal ha evolucionado en el tema de modernización de sus documentos normativo administrativos, de acuerdo a su crecimiento y reorganización derivado de los cambios que en los últimos años se han dado, por lo que estos documentos van enfocados a acciones de mejora a través de estudios administrativos en materia de organización, análisis, mejora de procesos y procedimientos.

En la actualización y elaboración de los documentos técnico-administrativos, que reflejan el funcionamiento y organización de las áreas administrativas de la institución, se ha

fortalecido el conocimiento de los mencionados documentos a las áreas que integran el Consejo de la Judicatura Federal, mediante información difundida en Intranet y orientación personalizada; asimismo, se han identificado los recursos que se utilizan para llevar a cabo estas funciones y de las herramientas tecnológicas que contribuyen a la difusión y conocimiento de estos documentos. Para tal efecto se puso en marcha el sistema informático denominado «Administración de Documentos Normativos Administrativos» (ADNA), el cual es una pieza clave para realizar consultas en Intranet, lo que hace que esta acción sea más ágil oportuna e inmediata, estos trabajos se han venido realizando a través de dos direcciones generales, en primer lugar fue la Dirección General de Programación y Presupuesto, y posteriormente esta función es realizada por la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional. Estas acciones también van enfocadas a la impartición de justicia, mejorando la actuación de las áreas administrativas al documentar estas, el quehacer de sus operaciones para prestar un mejor servicio a las áreas que integran el Consejo.

Asimismo, una de las razones por las que se ha reorganizado el Consejo de la Judicatura Federal se debe a la aprobación de las reformas constitucionales de derechos humanos y del juicio de amparo, que han marcado el contexto en el que se desarrollaron las actividades del Poder Judicial de la Federación a partir del 2012; específicamente con la nueva Ley de Amparo, que es producto del esfuerzo conjunto de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión. Esta Ley constituye una herramienta indispensable, para la defensa de violaciones a los derechos humanos de todas las personas.

Estos trabajos tuvieron como meta institucionalizar que las labores administrativas y jurisdiccionales correspondan con las responsabilidades que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la sociedad mexicana han encomendado al Consejo de la Judicatura Federal, derivado de que se ha reforzado el papel de los órganos jurisdiccionales, en calidad de defensoras de las personas y de sus derechos.

El presente trabajo se divide en cuatro apartados, en el primero se presenta el sustento teórico, tratando los temas de Estado, Gobierno, División de Poderes: Ejecutivo,

Legislativo, Judicial y la temática de Modernización, los cuales guiarán en la exposición del documento.

El segundo apartado presenta una reseña de la evolución administrativa del Consejo de la Judicatura Federal, el marco legal: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, Acuerdo General del Pleno del Consejo que regula su organización y funcionamiento.

Se mostrará la evolución organizacional del Consejo de la Judicatura Federal, el cual tiene la encomienda de establecer un mejor sistema de impartición de justicia basada en la autonomía absoluta de los órganos jurisdiccionales federales, así como dar a conocer el papel que juegan las áreas administrativas de esta Institución.

Se expondrá cómo en materia de organización este órgano integrante del Poder Judicial de la Federación, mantiene una permanente revisión de la normatividad aplicable a sus áreas administrativas. Eso conlleva a que se debe contar con instrumentos técnicos actualizados que permitan conocer de manera pronta y con información actualizada, la evolución y el aprovechamiento de los recursos de los que dispone, todo ello para asegurar que el trabajo continuo de la Institución esté dirigido al cumplimiento de su misión.

El tercer apartado muestra el proceso de modernización en el Consejo de la Judicatura Federal a través de la reorganización de sus áreas administrativas, la identificación de sus procesos, la actualización de procedimientos, manuales de organización y estructuras orgánicas, todo ello con la finalidad de efficientar las actividades de las diversas áreas que integran a la institución.

Finalmente se presentan las conclusiones y las fuentes de información que se utilizaron para el desarrollo de este tema.

Apartado I. Sustento Teórico

El objeto del presente apartado es analizar los conceptos que sirven como referencia para estudiar la división de poderes en el país, específicamente al Poder Judicial de la Federación, como base para comprender la importancia del Consejo de la Judicatura Federal en la impartición de justicia a nivel federal.

I.1 Estado

En la actualidad entendemos «Estado» como una forma de organización política, caracterizada por estar dotada de la capacidad para ejercer y controlar el uso de la fuerza sobre un pueblo determinado y en un territorio dado.

El Estado constituye una categoría histórica singular desarrollada gracias a su proporción, formada por un determinado territorio, que conjuga una serie de instituciones las cuales poseen la autoridad para establecer las normas que regulan una sociedad. Weber lo define como: «una organización que reclama para sí el monopolio de la violencia legítima», por ello dentro del Estado se incluyen instituciones como: las fuerzas armadas, la administración pública, los tribunales y la policía, asumiendo las funciones de defensa, gobernación, justicia, seguridad y relaciones exteriores, entre otras.¹

Cuando hablamos del Estado, nos estamos refiriendo a una conducta humana jurídicamente regulada por quienes se hallan facultados para ello. Hans Kelsen, en su obra «Teoría General del Estado», nos dice que, «el Estado no son los hombres que vemos y tocamos y que ocupan un espacio, sino únicamente un sistema de normas que tienen por contenido una cierta conducta humana».²

Para Karl Dietrich «El Estado es un segmento geográficamente limitado de la sociedad humana unido por una común obediencia a un único soberano». El término puede hacer

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estado>. Fecha de consulta, junio de 2011.

² Kelsen, Hans: "La teoría pura del Derecho". Fondo de Cultura Económica. México. 1946. Página 54.

referencia tanto a una sociedad en su conjunto, como, de modo más específico, a la autoridad soberana que la controla.³

Aristóteles por su parte declara que «el Estado existe por naturaleza y por tanto, es anterior al hombre, no por ser éste autosuficiente y solo podrá serlo respecto al todo, en cuanto a su relación con las demás partes, complementando su expresión al decir, en base a su *Zoon Politikón*, que quien no convive con los demás en una comunidad, o es una bestia, o es un dios».⁴

Hasta el siglo XVI Nicolás Maquiavelo fue el hombre que introdujo la palabra Estado, en su obra «El Príncipe» al decir:

«Los Estados y soberanías que han tenido y tiene autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados. Los principados son: o hereditarios con larga dinastía de príncipes, o nuevos; o completamente nuevos, cual lo fue Milán para Francisco Sforza o miembros reunidos al Estado hereditario del príncipe que los adquiere, como el reino de Nápoles respecto a la revolución de España. Los Estados así adquiridos, o los gobernaba antes un príncipe, o gozaban de libertad, y se adquieren, o con ajenas armas, o con las propias, por caso afortunado o por valor y genio».⁵

En términos generales se entiende por Estado a la organización política y jurídica de un pueblo en un determinado territorio y bajo un poder de mando según la razón. La utilización del término reflejaba los problemas concretos con los que se enfrentaba entonces Italia. En muchos aspectos, este país había sido protagonista del desarrollo de las instituciones políticas modernas.

El orden jurídico es un elemento fundamental del bien común, pero no es el fin del Estado, sino un producto social que se inspira en el bien común, el cual consiste en un conjunto de condiciones sociales que favorecen el desarrollo del hombre, es un medio social propicio para que éste realice sus potencialidades como persona.

Para el caso del Estado mexicano, éste se reglamenta por leyes constitucionales y ordinarias vigentes, cuyo conjunto regula la creación y funcionamiento de las instituciones

³ Karl Dietrich Bracher www.monografias.com. Fecha de consulta, junio de 2011.

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos/politiaristo/politiaristo.shtml>. Fecha de consulta, junio de 2011.

⁵ Ibid.

públicas nacionales, es formado por voluntad del pueblo mexicano y por ser un precepto constitucional, tiene los caracteres de republicano, representativo, democrático y federal:

- **Nuestro Estado es una República**, por ser es una posición definida por el poder de mando que reside precisamente en el pueblo, que ejerce dicho poder a través de sus representantes y por un término limitado.
- **Es representativo**, porque el pueblo ejerce sus funciones por medio de sus parlamentarios, que se ejemplifica a través del Poder Legislativo Federal, el cual está integrado por diputados y senadores, que a nombre de la Nación Mexicana se reúnen en asamblea general, mejor conocida como Congreso de la Unión, integrado por la Cámara de Diputados y la Cámara de Senadores.
- **Es Democrático**, porque todas las funciones públicas son accesibles a todos los ciudadanos.
- **Es Federal**, porque su organización política está constituida por Estados miembros, libres y soberanos en cuanto a su régimen interno, y unidos en una federación que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De esta forma, entendamos que el Estado se justifica en tanto a sus fines que son desde luego sociales, tendiente al desarrollo cultural, económico e intelectual de la sociedad, su actividad se refiere, al mantenimiento del derecho y la conservación de la paz, cumpliendo con la función económica y financiera para satisfacer los servicios públicos.

Debido a la necesidad de ejecución de los fines del Estado, éste cuenta con un conjunto de órganos a los que se les asigna la función de gobernar, declarados en la legislación y que son de dos órdenes: las relaciones entre el Estado y la población, y las relaciones entre el Estado con otros Estados.

Podemos afirmar que para conocer y comprender las instituciones, tenemos que conocer su finalidad, por consiguiente el Estado tiene por finalidad el «bien común». Aristóteles lo definió de este modo y hoy en día ha quedado como verdad universal.

Por ese «bien común» es que las instituciones del Estado deben de modernizarse, y denotar la capacidad que tienen para adaptarse continuamente al cambio, debido al desarrollo tecnológico, los cambios en la economía y el comercio, entre otros factores; también de esa forma se consolidarán y no se harán obsoletas, para atender las demandas que una sociedad creciente necesita.

I.2 Gobierno

Según Rousseau, el Gobierno es el intermediario entre el Estado y la población, constituye la dirección de la comunidad política, pues en él descansa la dirección de los asuntos públicos. Es el conjunto de órganos estables que actualizan, coordinan e instrumentan la orientación política expresada como fines del Estado y desenvuelta en el ejercicio de sus funciones básicas; ejecutivas, legislativas y jurisdiccionales. Estas organizaciones al interior del Estado son las encargadas de detentar el poder político, es decir, al Gobierno.

Por esta razón llamamos Gobierno a la organización política que engloba a los individuos y a las instituciones autorizadas para formular la política pública y dirigir los asuntos del Estado. Los gobiernos están autorizados a establecer y regular las interrelaciones de las personas dentro de su territorio, las relaciones de éstas con la comunidad como un todo y las relaciones de la comunidad con las otras entidades políticas. Las organizaciones gubernamentales tienen características que las distinguen de cualquier otro tipo de organizaciones, las más destacadas son:

- La Administración Pública, la cual puede operar una serie de principios, como los de igualdad, publicidad, control jurisdiccional, entre otros, que afectan sus estructuras y retardan sus acciones.
- Las organizaciones gubernamentales tienen privilegios y posibilidades restringidas, de las cuales no disfrutaban otro tipo de organizaciones.
- Las organizaciones reciben el impacto de las presiones de naturaleza social y política y no solo de carácter económico.

- La determinación de los objetivos de las organizaciones gubernamentales es mucho más confusa, ambigua y plural.⁶

La palabra Gobierno puede referirse a las personas que forman el órgano supremo administrativo de un país. Este se relaciona tanto con el antiguo arte de la dirección y autodirección los griegos empelaban la palabra *kybernetes* para designar el conductor o timonel de un barco; las palabras *gobernador* y *Gobierno* derivan de este término. La semejanza que existe entre las tareas de dirigir y gobernar se reconoce casi desde los inicios del pensamiento político.⁷

El Gobierno es sólo uno de los elementos constitutivos del Estado, es el conjunto de órganos directivos o conjunto de instituciones por las cuales la sociedad realiza y desarrolla aquellas reglas de conducta necesarias para hacer posible la vida de los hombres en una condición social.

Las organizaciones públicas son un constructor social de la modernidad donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido; donde los recursos se movilizan y se aplican, donde las políticas se generan y luego se aplican; donde las reglas, leyes y normas operan en la práctica; donde los marcos de interacción y de regulación dan sentido y cierto nivel de certidumbre para la interpretación de las personas.⁸

El Gobierno es el conjunto de mecanismos a través de los cuales se lleva a cabo la dirección pública de la colectividad social, que puede aludir a la forma de organización global en un Estado (o régimen político); a la acción misma de elaboración de las políticas públicas o a la organización institucional donde reside la autoridad formal del Estado.

Kelsen considera que la única manera rigurosa para distinguir una forma de gobierno de otra consiste en conocer el diverso modo en el que una Constitución regula la producción del ordenamiento jurídico, que puede ser de dos formas: desde arriba o desde abajo. En el

⁶ Del Castillo, Arturo. *Trasformación Institucional en Organizaciones Gubernamentales: elementos para el análisis del cambio adaptativo*. Documento de trabajo, División de Administración Pública, 2001. Número 52. Página 34.

⁷ Karl W. Deuch. *Política y Gobierno*. Fondo de Cultura Económica. México, 1998. Página 20.

⁸ Arellano, David, *Gestión estratégica para el sector público*, México, Fondo de cultura Económica, 2004. Página 13.

primer caso los destinatarios de las normas no participan en la creación de las mismas, desde abajo cuando si participan.⁹

Las tipologías clásicas de las formas de Gobierno, han sido definidas por Aristóteles como: Monarquía o Gobierno de uno; Aristocracia o Gobierno de pocos; y Democracia o Gobierno de muchos. Por su parte Maquiavelo, las reduce a dos: Monarquía y República. Montesquieu, considera tres tipos de Gobierno: Monarquía, República y Despotismo, este como el Gobierno de uno solo, pero sin leyes ni frenos, es decir una forma degenerada de la Monarquía.

El Gobierno, no es sólo una fórmula de carácter administrativo, todo lo contrario, es la síntesis de la naturaleza propia del hombre, por tanto, no es un error afirmar que la naturaleza no conoce la razón; existe fuera de ella.

Toda forma de Gobierno ha de presentarnos dos posiciones claramente definidas: la teórica y la práctica, según Hermann Finer: el proceso político y el proceso administrativo.¹⁰

La maquinaria de la administración queda subordinada a la fase política del Gobierno. La política determina la voluntad y la función, esto es más importante que la máquina administrativa y lo relativo al procedimiento. Primero está la voluntad, después la función, pero después y a gran distancia, está la administración que no es más que el reflejo de las políticas; es un recipiente con escaso contenido discrecional que depende de la responsabilidad de los dirigentes políticos.

Cualquiera que sea la posición que se adopte ante la idea de Gobierno, parece oportuno recordar que «una nación no es sólo una idea de extensión local y de agrupación momentánea de individuo, sino una idea de continuidad que se extiende tanto en el tiempo como en los números y el espacio».¹¹

9 Hans Kelsen, Teoría General del Derecho y del Estado. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1995. Página 221.

10 Hermann Finer, El concepto teórico y práctico de Gobierno. www.cepec.es/rap/publicaciones, Página 177-179. Fecha de consulta 13 de mayo de 2008.

11 Hermann Finer, El concepto teórico y práctico de Gobierno. www.cepec.es/rap/publicaciones, Página 177-179, Fecha de consulta 13 de mayo de 2008.

Por tanto, si el Gobierno se moderniza en materia organizacional contribuirá a modificar o eliminar unidades administrativas innecesarias, duplicidad de funciones y tramos de control estrechos o lineales, establecer incentivos para las dependencias y organismos auxiliares que adopten novedosas prácticas de gestión para la modernización de la administración pública, adoptar y adaptar acciones de mejoramiento continuo que permitan contar con una administración pública ágil, flexible, transparente, dotada de efectividad, calidad y productividad, con renovada orientación hacia la satisfacción de las necesidades de la población. Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos para mejorar su desempeño laboral e institucional en beneficio de la sociedad, entre tantas acciones de mejora que se pueden implementar en las instituciones que integran los gobiernos para brindar mejores servicios.

I.3 División de Poderes

En la Declaración Francesa de los Derechos de 1789, en su artículo 16, se expresó que toda sociedad en la cual la garantía de los derechos del hombre no esté asegurada, ni determinada la separación de los poderes carece de Constitución. La idea vertebral de la división de poderes estriba en que el poder limite al poder, que lo detenga por y para la libertad del hombre.

Ningún titular de alguno de los poderes deberá ser también de otro; generalmente, el poder se divide en tres ramas: Ejecutivo, Legislativo y Judicial y cada uno de ellos tiene su competencia expresamente señalada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.¹²

Únicamente en épocas de emergencia como en caso de guerra, terremoto, inundación, entre otros; y sólo para un determinado tiempo el propio Poder Legislativo puede delegar alguna o algunas facultades legislativas en el Poder Ejecutivo con el objeto de que se tengan a la mano, todos los recursos para salir con rapidez y bien de la emergencia; solo

¹² Carpizo, Jorge, Estudios Constitucionales, México, Editorial Porrúa / Universidad Nacional Autónoma de México, 2003. Página 109.

ante este tipo de necesidad se justifica el que transitoriamente se altere el principio de la división de poderes.

El artículo 49 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece uno de los principios esenciales de cualquier Estado constitucional, es el de la división de poderes, desde su diseño original, ha implicado dos grandes condiciones o principios para ser efectiva: el equilibrio de los diversos poderes y la existencia de un esquema de frenos y contrapesos.

Ninguno de los órganos detentadores del poder público debe situarse jerárquicamente por encima de los otros lo que trae como consecuencia que estos no deben de estar subordinados a otro poder, además implica una división equilibrada de competencias que impida que uno de los poderes tenga preeminencia funcional sobre los otros.

Las funciones principales de cada poder son:

- **Poder Legislativo:** le corresponde la expedición de las normas que regirán la vida común. El cual se compone por la Cámara de Diputados y la Cámara de Senadores, que se encargan de discutir, de hacer las leyes y aprobarlas. Están formadas por 500 diputados y 128 senadores.
- **Poder Ejecutivo:** le compete la administración de los recursos públicos y la aplicación de las normas expedidas por el Poder Legislativo. El cual es ejercido a través de la figura del Presidente de la República.
- **Poder Judicial:** corresponde vigilar el cumplimiento de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes, así como de resolver los conflictos que se susciten en la aplicación de éstas. El Poder Judicial Federal vigila que la Constitución sea la ley suprema y que no haya ninguna ley o norma que la contradiga. Está compuesto por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el Tribunal Electoral, los Tribunales Colegiados, los Tribunales Unitarios de Circuito y los Juzgados de Distrito.

El principio de la división de poderes opera más bien como colaboración y coordinación entre poderes, con el objeto de llevar a cabo en la mejor forma la marcha del Gobierno, sin

embargo una cosa es la colaboración de los poderes y otra muy diferente su confusión; para una buena marcha del Gobierno, es necesario que cada poder ejerza sus funciones y éstas no se deleguen en ningún otro poder, a menos que la propia Constitución en determinadas situaciones así lo prevea.

Jorge Carpizo señala que no hay división de poderes, sino que existe un solo poder: el Supremo Poder de la Federación que se divide para su ejercicio; así lo que está dividido es el ejercicio del poder.¹³

El objeto de la división de poderes en el ejercicio del poder es establecer un equilibrio entre ellos, que evite los abusos. Su importancia radica en que es la manera legal de impedir y limitar el autoritarismo, es por esto que solo una nación que vive dentro de este equilibrio puede decirse que vive realmente en un Estado de Derecho.

I.4 Modernización

En la actualidad nos encontramos con escenarios gubernamentales cada día más competitivos y cambiantes, en donde se exige una participación de los servidores públicos más eficaz y eficiente. El Gobierno tiene como base de acción, la implementación de una administración moderna, innovadora tecnológicamente, que fomente el buen funcionamiento al interior de sus áreas.

La modernización ha sido inducida por las oportunidades que se presentan con el uso de las tecnologías de información y de la comunicación en el sector público y que significan considerables ahorros en procesos, agilidad en los servicios y eliminación de áreas de riesgo en la administración, favoreciendo a su vez la transparencia y la rendición de cuentas.

Para definir lo que es modernización, es necesario analizar su significado e implicaciones, sobre todo tomando en cuenta que éste ha sido un concepto bastante utilizado en los últimos años, por ejemplo: se le asocia en la Economía o en la Administración Pública con

13 Carpizo, Jorge, Estudios Constitucionales, México, Editorial Porrúa / Universidad Nacional Autónoma de México, 2003. Página 157.

la utilización de herramientas o modelos de la administración privada con el desarrollo tecnológico, que se requiere una mínima intervención del Estado. El nacimiento de la modernización, para algunos autores se ubica a partir del siglo XVI con el Renacimiento, pero para otros está situado en la Revolución Inglesa y francesa.

Anthony Guiddens menciona que la modernidad se refiere a los modos de vida u organización social que surgieron en Europa al rededor del siglo XVI; asimismo, señala que la modernización es una serie de transformaciones institucionales que se originaron en occidente.¹⁴

David Apter sugiere que la modernización es el proceso de dirigir y gobernar conscientemente las consecuencias sociales, la crecientes diferenciaciones de roles y el complejo de la organización dentro de una sociedad.¹⁵

Para Eisenstad, las principales características estructurales de la modernización se identifican con el desarrollo de un nivel muy elevado de diferenciación.¹⁶

De lo anterior, se analiza que lo que la caracteriza es precisamente el desarrollo de las instituciones o tipos de organización especializados o diversificados. La modernización es un proceso de orden cualitativo, es el desarrollo constante de la conciencia seguida en el seno de la burguesía que interrumpió la revolución industrial y turnó expresión en las revoluciones burguesas. Se manifestó en el Siglo de las Luces y aún ahora sigue desarrollándose en un proceso de cambio. Lo moderno es lo cualitativo de lo transformado y la modernización es el proceso de la transformación a través del cual se arriba a la modernidad.¹⁷

Este proceso se identifica con transformaciones en diversos campos como la urbanización, la industrialización, la secularización, la democratización, la participación de los medios de comunicación, entre otros. La modernización social se relaciona con la necesidad de tener

14 Aguilar Villanueva. La reforma del Estado Mexicano. Barcelona, España. Revista Gestión Pública, ESADE, 1994. Página 18.

15 Apter, David. Estudios de la modernización. Argentina, Amorrutu editores, 1968. Página 75.

16 Andrade Sánchez, Eduardo. La intervención del Estado en la economía. Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas. México. Universidad Nacional Autónoma de México, 1986. Página 55.

17 Cedillo Hernández, Miguel Ángel. La desregulación administrativa. Tesis Doctorado en Administración Pública. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. 2003. Página 45.

una organización política y administrativa mejor estructurada y con más capacidad de adaptación.

El concepto de modernización es aplicable a la administración de cualquier organización, la cual existe en relación con su entorno y las circunstancias en las que se halla inmersa. No puede sobrevivir como un ente aislado de los que le rodea, ya que en función con ese entorno, que produce unas exigencias, definirá su misión, políticas y objetivos, estableciendo interacciones continuas. Ha sido inducida por las oportunidades que se presentan con el uso de las tecnologías de información y de la comunicación en el sector público y que significan considerables ahorros en procesos, agilidad en los servicios y eliminación de áreas de riesgo en la administración, favoreciendo a su vez la transparencia y la rendición de cuentas.

La modernización mejora la gestión del Estado en las distintas esferas de la sociedad, tiene como característica la formación de la burocracia profesional para la ejecución de las potestades gubernamentales y la racionalización de los procesos administrativos. Sin embargo en la actualidad resulta complejo definirla dada la ambigüedad de conceptos con que se le ha referido, ya que lo mismo se le identifica para el ajuste de procedimientos administrativos y la simplificación de los mismos, que para la reorientación de las funciones del aparato estatal y el replanteamiento de los fines esenciales del Estado.

La modernización gubernamental, es un instrumento a través del cual se promueve la mejora continua en el desempeño de los servidores públicos, con la implementación de sistemas de información, utilizando la tecnología para agilizar, desregular y simplificar los procesos hasta la conformación de sistemas de calidad que brinden a la ciudadanía mejores servicios. Esta modernización significa la adecuación de la estructura organizativa y de su personal administrativo a las funciones que la cambiante historia le va demandando.¹⁸

¹⁸ Eduviges Rivas, José Modernización del Estado y Globalización. Privatización o desmantelamiento. en <http://lucas.simplenet.com>. Fecha de consulta 23 octubre de 2010.

Sólo se justifica si tiene entre sus objetivos recuperar en los servidores públicos la confianza, estabilidad y mejores condiciones de trabajo, a fin de que eleven su productividad para estar en condiciones de atender con mayor eficacia y eficiencia las demandas de la sociedad.

La modernización trata de hacer del Gobierno una organización más efectiva y menos costosa, ya que las sociedades actuales exigen administraciones públicas cambiantes, flexibles al entorno, provistas de unidades que, a pesar de su complejidad técnica, resulten efectivas en términos de generación de resultados con indicadores de desempeño, previamente establecidos, logrando con ello una óptima combinación de calidad y productividad.

Para lograr lo anterior, es fundamental que las instituciones públicas adopten sistemas idóneos en materia de administración de recursos humanos y administrativos, lo cual debe complementarse con el desarrollo de áreas de planeación, evolución y mercadotecnia que les permita conocer a fondo las demandas y preferencias de los usuarios de sus productos y servicios.

El reto de la modernización consiste en diseñar un gobierno integrado por instituciones que tengan la autonomía necesaria para operar con eficacia y eficiencia, pero que al mismo tiempo, estén provistas de incentivos y sujetos a controles que resulten capaces de evitar que el personal encargado de utilizar sus recursos y operar sus programas anteponga la satisfacción de intereses particulares o gremiales al cumplimiento de los objetivos del Gobierno. En este contexto el Gobierno mexicano ha llevado a cabo acciones tendientes a lograr tal fin, como uno de los tantos ejemplos podemos mencionar la creación del Consejo de la Judicatura Federal.

En la actualidad, el Poder Judicial de la Federación atraviesa por un momento histórico; es una etapa fundamental, de lo que será el futuro de la impartición de justicia en México. Derivado de las reformas constitucionales de los últimos cinco años, que han puesto en el centro de la actividad del Estado y de la labor jurisdiccional, el respeto a los derechos de las personas.

Por ello, siendo el Consejo de la Judicatura Federal, un órgano del Poder Judicial de la Federación, ha evolucionado de acuerdo al crecimiento y su reorganización, lo cual nos lleva a los temas de modernización de sus documentos normativo administrativos, que van enfocados a acciones de mejora a través de estudios administrativos en materia de organización, análisis, mejora de procesos y procedimientos.

Una de las razones por las que se ha reorganizado el Consejo de la Judicatura Federal se debe a la aprobación de las reformas constitucionales de derechos humanos y del juicio de amparo, que han marcaron el contexto en el que se desarrollaron las actividades del Poder Judicial de la Federación a partir del 2012 y específicamente la nueva Ley de Amparo, es producto de un esfuerzo conjunto de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión. Debido a que esta Ley constituye una herramienta indispensable, para la defensa de violaciones a los derechos humanos de todas las personas.

Estos trabajos tuvieron como meta institucionalizar que las labores administrativas y jurisdiccionales, correspondan con las responsabilidades que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la sociedad mexicana han encomendado al Consejo de la judicatura Federal. Ya que se ha reforzado el papel de los órganos jurisdiccionales, en calidad de defensoras de las personas y de sus derechos.

Dicha tarea no puede hacerse más que de frente a la sociedad. Nos debemos a ella en tanto realizamos un servicio público.

Apartado II. Creación del Consejo de la Judicatura Federal

Desde el año de 1928, hasta la creación del Consejo de la Judicatura Federal, se concentró en la Suprema Corte un número creciente de atribuciones no relacionadas propiamente con la función de impartir justicia, destacando las siguientes:

- a) El nombramiento, adscripción y disciplina de los jueces de Distrito y magistrados de Circuito;
- b) La elaboración del Proyecto de Presupuesto del Poder Judicial;
- c) La determinación del número, materia y ubicación de los órganos jurisdiccionales;
- d) El otorgamiento de licencias a distintos miembros de la judicatura federal;
- e) La administración de la defensoría de oficio y la designación de los miembros de ésta.
- f) La realización de las visitas de inspección a todos los órganos jurisdiccionales federales del país, entre muchas otras más.

Dicha competencia implicaba que los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, además de la tarea de impartir justicia, se ocupaban de la administración de un Poder Judicial cada vez más grande y complejo. Es por ello que por la naturaleza de sus funciones fue necesario concentrar la labor de los jueces, magistrados y ministros en cuestiones de carácter puramente jurisdiccional, ampliando con ello el tiempo dedicado por ellos a la impartición de justicia.

En la Suprema Corte de Justicia de la Nación, además del propósito fundamental de impartir justicia, se depositó la función elemental de mantener el equilibrio entre los Poderes de la Unión, solventando las controversias que pudieran suscitarse entre Ejecutivo y Legislativo. Así también se deposita el mandato supremo de velar por la unión de la República Mexicana, resolviendo las controversias entre los estados, los municipios, el Distrito Federal y la Federación, además reside el mandato de asegurar a los individuos que todo acto de autoridad se apegue estrictamente al orden que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos consagra. De ahí que un régimen de plena vigencia del Estado de Derecho y un sistema de administración de justicia y seguridad pública justa y eficiente, requiere siempre de un Poder Judicial independiente y fuerte.

Anteriormente la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos depositaba el ejercicio absoluto del Poder Judicial de la Federación en la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en los tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito, así como en los juzgados de Distrito, encomendándoles la custodia del orden constitucional y legal, hasta que en el año de 1994, el Ejecutivo Federal presentó ante el Congreso de la Unión la iniciativa que reformaría lo concerniente a las competencias judiciales en la Constitución. Éstas entrañaron un paso sustantivo en la consolidación del régimen democrático -por ser el Poder Judicial el mejor equilibrio entre los Poderes de la Unión- creando las bases para un sistema de administración o impartición de justicia y de seguridad pública.

En esa iniciativa, lo concerniente a las competencias judiciales en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, otorga nuevas facultades a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, hizo necesario revisar las reglas de su integración a fin de facilitar la deliberación colectiva entre sus miembros, asegurar una interpretación coherente de la Constitución, permitir la renovación periódica de los criterios y actitudes ante las necesidades cambiantes del país, y favorecer el pleno cumplimiento de su encargo.

En esa misma perspectiva se hizo una diferencia en el desempeño de las funciones sustantivas y administrativas de la Suprema Corte para facilitar la eficiencia en ambas. La propuesta de modificaciones al régimen de competencias y organizacional de ésta, partió de la convicción de que es el órgano jurisdiccional que ha funcionado con mayor eficiencia y credibilidad en nuestro país.

Adicionalmente a los cambios propuestos en lo concerniente a las competencias judiciales de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, se propuso que sus atribuciones administrativas fueran asignadas a un órgano de nueva creación. Este órgano sería integrado por personas designadas por los tres Poderes de la Unión, a quienes se les darían funciones por un tiempo limitado y serían sustituidos mediante un sistema de escalonamiento. Con estas acciones se ayudaba a la Suprema Corte de Justicia de la Nación a la liberación de las cargas de trabajo administrativo y el Pleno de la Suprema Corte dispondría de mayor tiempo para el desahogo de sus funciones jurisdiccionales.

Este órgano de administración sería el responsable de velar por la independencia de los jueces y magistrados, y cuidará que en todo momento se apliquen estrictamente los principios de carrera judicial, a fin de garantizar la adecuada calificación de las personas que asuman la función jurisdiccional.

Por lo anterior, la creación del Consejo de la Judicatura Federal obedeció a esta iniciativa de reformas, la cual tuvo como propósito principal el fortalecimiento del Poder Judicial de la Federación y las modificaciones a la organización interna, su funcionamiento y las competencias de las instituciones encargadas de la seguridad y la procuración de justicia, lo anterior dio como resultado la modificación del artículo 100 constitucional a fin de que las funciones administrativas que ejercía la Suprema Corte de Justicia de la Nación recayeran en el Consejo, mismo que sería integrado por siete miembros y lo preside el Ministro que resulte electo para encabezar la Suprema Corte. De los seis miembros restantes del Consejo, dos serán designados por la Cámara de Senadores, uno electo por los jueces de Distrito, uno electo por los magistrados de Circuito y dos designados por el Presidente de la República. Salvo en el caso del Presidente de la Suprema Corte, los miembros del Consejo durarán en su cargo cinco años, llevándose a cabo su renovación de manera escalonada.

Los integrantes del Consejo de la Judicatura Federal están impedidos durante el ejercicio de su encargo o mientras gocen de licencia, para aceptar o desempeñar cualquier tipo de empleo, cargo o comisión, salvo los no remunerados de carácter científico, académico o docente y para litigar ante los tribunales federales durante el año siguiente a la conclusión de su encargo.

Asimismo, se propuso que el Consejo de la Judicatura Federal tenga competencia para formular el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Poder Judicial de la Federación, excepción hecha del que para sí misma elabore la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Esta dualidad en los que hace a la formulación del presupuesto es necesaria en tanto que, de ninguna manera, la Suprema Corte de Justicia puede quedar subordinada al Consejo de la Judicatura Federal.

Estos cambios fueron propuestos para que se permitiera un mejor desempeño de sus responsabilidades, de representar y salvaguardar los intereses de la sociedad y hacer que la ley sea la norma suprema de la vida pública. Las reformas fueron propuestas para tener una Suprema Corte de Justicia libre, autónoma, fortalecida y de excelencia por ser esencial para la cabal vigencia de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Estado de Derecho.

La iniciativa también planteó la reforma del artículo 105 constitucional a fin de que se ampliaran las facultades de la Suprema Corte de Justicia de la Nación para conocer las controversias que se susciten entre la Federación, los estados y los municipios; entre el Ejecutivo Federal y el Congreso de la Unión; entre los Poderes de la Unión; entre los Poderes de las entidades federativas o entre los órganos de gobierno de Distrito Federal. Al ampliarse la legitimación para promover las controversias constitucionales, se reconoce la complejidad que en nuestros días tiene la integración de los distintos órganos federales, locales y municipales.

Debido a la importancia de las funciones que realiza en lo que toca a la integración, administración y vigilancia de una buena parte del Poder del Estado, se modificaron los artículos 110 y 111 constitucionales, a fin de hacer a los miembros del Consejo de la Judicatura Federal, sujetos de juicio político y otorgarles la correspondiente inmunidad procesal.

El Consejo realiza la vigilancia y la supervisión de los órganos jurisdiccionales, así como de las conductas de los titulares, en concordancia con la competencia que le corresponde para el nombramiento y remoción de los funcionarios. Esta última será una de las competencias del Consejo de la Judicatura Federal, que mayores beneficios habrá de reportar a la impartición de justicia federal, pues facilitará que se detecten las anomalías, los delitos o el cabal cumplimiento de las tareas por parte de los jueces, magistrados y personal.

De acuerdo con la adición propuesta al artículo 94, al Consejo también le concierne la delimitación territorial de los circuitos y distritos judiciales de todo el país, así como la

determinación del número de órganos y de las materias que estos deban conocer. Estas tareas implican la distribución de las cargas de trabajo y la ubicación geográfica de los órganos, cuestiones que requieren de un conocimiento primordialmente administrativo.

Los órganos jurisdiccionales tendrán autonomía respetando la independencia de sus titulares, por lo cual se mejorarán las condiciones de trabajo del personal del Poder Judicial de la Federación, separando a los órganos jurisdiccionales de tareas administrativas; estableciendo mecanismos de control y supervisión de toda la estructura institucional y finalmente, evitar indeseables vínculos de subordinación y dependencia producto de la facultad para nombrar y destituir a los que tengan menor jerarquía. Además, se le atribuyó la función de administrar la carrera judicial, a través del Instituto de la Judicatura Federal.¹⁹

Para desarrollar el cúmulo de atribuciones conferidas al Consejo, se le revistió con la facultad para emitir acuerdos de carácter general. De esta manera, podrá ir estableciendo la normatividad necesaria para lograr una eficiente administración de justicia. Para lograr estas acciones el Pleno del Consejo emitió los siguientes acuerdos: el 4/1995 referente a la integración de las comisiones permanentes del Consejo de la Judicatura Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación en 24/07/1995; Acuerdo General número 48/1998, que regula la organización y funcionamiento del Consejo de la Judicatura Federal y actualmente en lo estipulado en el Acuerdo General del Consejo de la Judicatura Federal, que reglamenta la organización y el funcionamiento del propio Consejo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 2013.

Desde su establecimiento el Consejo de la Judicatura Federal se consideró como un instrumento idóneo para impulsar una reforma del Poder Judicial por la vía del fortalecimiento y la dignificación de la carrera judicial, del establecimiento de estímulos para el personal, de llevar a cabo la modernización de sus sistemas y equipos de trabajo, realizando los cambios que tienen por objeto efficientar sus funciones en beneficio de este.

19 Concha Cantú, Hugo A. y Caballero Juárez, José Antonio, Diagnóstico sobre la administración de justicia en las entidades federativas. Un estudio institucional sobre la justicia local en México. México, National Center for State Courts-UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2001. Página 11.

El Consejo de la Judicatura Federal, como encargado de la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Tribunal Electoral, mantiene un constante proceso de desarrollo y revisión de su normatividad administrativa con la finalidad de contar con instrumentos técnicos actualizados que le permitan conocer sobre la evolución de sus desarrollo y del aprovechamiento de los recursos de los que dispone, todo ello para asegurar que el trabajo continuo de la institución esté dirigido al cumplimiento de su misión y en el rumbo establecido de su visión.

La misión es la siguiente: El Consejo de la Judicatura Federal es el órgano del Poder Judicial de la Federación con independencia técnica y de gestión, encargado de la administración, vigilancia y carrera judicial, que permite asegurar la autonomía de los juzgados y tribunales federales, así como la objetividad, honestidad y profesionalismo de sus miembros, a fin de garantizar una impartición de justicia pronta, expedita e imparcial.²⁰

La visión es: Ser conocido como el órgano respetable de la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial confiable, transparente y de excelencia, que contribuya a una impartición de justicia con un alto nivel de profesionalismo y de compromiso con la sociedad.²¹

El objetivo de esta institución es: Preservar y fortalecer en todo momento, la autonomía, independencia e imparcialidad de los Órganos del Consejo, emitiendo y aplicando normas, lineamientos, directrices y políticas en materia de administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial.

²⁰ Página del Consejo de la Judicatura Federal <http://www.cjf.gob.mx/mision.html>.

²¹ *Ibíd.*

II.1 Marco Legal del Consejo de la Judicatura Federal

II.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Como ya se ha mencionado, en el año de 1994 el Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos reformó diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación que modificaron el marco legal de sus atribuciones y de su respectiva estructura orgánica, de las cuales implicaron el nacimiento del Consejo de la Judicatura Federal con el propósito de aplicar normas, políticas y lineamientos orientados a regular la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Tribunal Electoral, colaborando así a la impartición de justicia realizada a través de los Juzgados de Distrito, Tribunales Colegiados y Tribunales Unitarios de Circuito. Además está facultado para expedir acuerdos generales para el adecuado ejercicio de sus funciones y sus decisiones serán definitivas e inatacables y por lo tanto, no procede juicio ni recurso alguno en contra de las mismas.

Conforme al artículo 49 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el supremo poder de la federación se divide para su ejercicio en: Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

El artículo 94 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos también establece que: *«...la administración, vigilancia y disciplina del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, estarán a cargo del Consejo de la Judicatura Federal en los términos que, conforme a las bases que señala esta Constitución, establezcan las leyes».*

«...El Consejo de la Judicatura Federal determinará el número, división en circuitos, competencia territorial y, en su caso, especialización por materia, de los Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y de los Juzgados de Distrito.

Asimismo, mediante acuerdos generales establecerá Plenos de Circuito, atendiendo al número y especialización de los Tribunales Colegiados que pertenezcan a cada Circuito. Las leyes determinarán su integración y funcionamiento.»

El artículo 100 establece como estará integrado el Consejo de la Judicatura Federal:

«El Consejo de la Judicatura Federal será un órgano del Poder Judicial de la Federación con independencia técnica, de gestión y para emitir sus resoluciones.

El Consejo se integrará por siete miembros de los cuales, uno será el Presidente de la Suprema Corte de Justicia, quien también lo será del Consejo; tres Consejeros designados por el Pleno de la Corte, por mayoría de cuando menos ocho votos, de entre los Magistrados de Circuito y Jueces de Distrito; dos Consejeros designados por el Senado, y uno por el Presidente de la República.

Todos los Consejeros deberán reunir los requisitos señalados en el artículo 95 de esta Constitución y ser personas que se hayan distinguido por su capacidad profesional y administrativa, honestidad y honorabilidad en el ejercicio de sus actividades, en el caso de los designados por la Suprema Corte, deberán gozar, además con reconocimiento en el ámbito judicial.

El Consejo funcionará en Pleno o en comisiones. El Pleno resolverá sobre la designación, adscripción, ratificación y remoción de magistrados y jueces, así como de los demás asuntos que la ley determine.

Salvo el Presidente del Consejo, los demás Consejeros durarán cinco años en su cargo, serán substituidos de manera escalonada, y no podrán ser nombrados para un nuevo período.

Los Consejeros no representan a quien los designa, por lo que ejercerán su función con independencia e imparcialidad. Durante su encargo, sólo podrán ser removidos en los términos del Título Cuarto de esta Constitución.²²

La ley establecerá las bases para la formación y actualización de funcionarios, así como para el desarrollo de la carrera judicial, la cual se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia.

²² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.

De conformidad con lo que establezca la ley, el Consejo estará facultado para expedir acuerdos generales para el adecuado ejercicio de sus funciones. La Suprema Corte de Justicia podrá solicitar al Consejo la expedición de aquellos acuerdos generales que considere necesarios para asegurar un adecuado ejercicio de la función jurisdiccional federal. El Pleno de la Corte también podrá revisar y, en su caso, revocar los que el Consejo apruebe, por mayoría de cuando menos ocho votos. La ley establecerá los términos y procedimientos para el ejercicio de estas atribuciones.

Las decisiones del Consejo serán definitivas e inatacables y, por lo tanto, no procede juicio ni recurso alguno, en contra de las mismas, salvo las que se refieran a la designación, adscripción, ratificación y remoción de magistrados y jueces, las cuales podrán ser revisadas por la Suprema Corte de Justicia, únicamente para verificar que hayan sido adoptadas conforme a las reglas que establezca la ley orgánica respectiva.

*La Suprema Corte de Justicia elaborará su propio presupuesto y el Consejo lo hará para el resto del Poder Judicial de la Federación, sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo séptimo del artículo 99 de esta Constitución. Los presupuestos así elaborados serán remitidos por el Presidente de la Suprema Corte para su inclusión en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación. La administración de la Suprema Corte de Justicia corresponderá a su Presidente».*²³

II.1.2 Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación

En su artículo 1 define que el Poder Judicial de la Federación se ejerce por:

- I. La Suprema Corte de Justicia de la Nación;
- II. El Tribunal Electoral;
- III. Los Tribunales Colegiados de Circuito;
- IV. Los Tribunales Unitarios de Circuito;
- V. Los Juzgados de Distrito;
- VI. El Consejo de la Judicatura Federal;
- VII. El jurado federal de ciudadanos.

²³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.

VIII. Los tribunales de los Estados y del Distrito Federal en los casos previstos por el artículo 107, fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los demás en que, por disposición de la ley deban actuar en auxilio de la Justicia Federal.

El Título Sexto de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, explica la función de los órganos administrativos del Poder Judicial de la Federación y en el Capítulo I, del Consejo de la Judicatura Federal, de su integración y funcionamiento.

En el artículo 68, explica la función principal del Consejo la cual será: *«La administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial de la Federación, con excepción de la Suprema Corte de Justicia y el Tribunal Electoral, estarán a cargo del Consejo de la Judicatura Federal, en los términos que establecen la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y esta Ley»*.

El Consejo de la Judicatura Federal velará, en todo momento, por la autonomía de los órganos del Poder Judicial de la Federación y por la independencia e imparcialidad de los miembros de este último ²⁴

En el artículo 81, fracción XVIII de la misma Ley, se le atribuye al Consejo de la Judicatura Federal *«establecer la normatividad y los criterios para modernizar las estructuras orgánicas, los sistemas y procedimientos administrativos internos, así como los de servicios al público»*. ²⁵

II.1.3 Acuerdo General del Consejo de la Judicatura Federal. Evolución

Derivado de la creación del Consejo de la Judicatura Federal, fue necesario establecer y definir la estructura orgánica con la que empezaría a desarrollar sus funciones fundamentales, por lo que resultante de acuerdos generales del Pleno, del 27 de septiembre y 19 de octubre de 1995 y de los acuerdos de la Comisión de Administración

²⁴ Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1995. Artículo 68.

²⁵ *Ibíd.*

del 21 de septiembre del mismo año, 5 y 12 de octubre de 1995, se autorizaron las estructuras de los órganos que conformarían el Consejo de la Judicatura Federal al inicio de sus operaciones:

- 6 ponencias de consejeros;
- 5 comisiones permanentes;
- 4 órganos auxiliares;
- 5 secretarías ejecutivas;
- 11 direcciones generales y órganos administrativos;
- A nivel regional: por administraciones regionales foráneas, extensiones regionales del Instituto de la Judicatura Federal y las delegaciones regionales de la Unidad de Defensoría del Fuero Federal.

En diciembre de 1998, se publicó el Acuerdo General 48/1998 que dio los principios que regularían la organización y funcionamiento del Consejo de la Judicatura Federal.

En junio de 1999, se reformó el artículo 100 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que determina la naturaleza jurídica del Consejo de la Judicatura Federal como órgano del Poder Judicial de la Federación con independencia técnica, de gestión y para emitir resoluciones. El Consejo está integrado por siete Consejeros y estará presidido por el Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, quien ejercerá sus atribuciones a lo que le confiere el artículo 85 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, tres consejeros serán designados por el Pleno de la Suprema Corte, por mayoría de cuando menos ocho votos, de entre los magistrados de Circuito y jueces de Distrito; dos consejeros designados por el Senado y uno por el Presidente de la República Mexicana, en los términos de este artículo 100 y funcionará en Pleno y a través de Comisiones. Cada una de éstas estará integrada por tres miembros: uno de entre los provenientes del Poder Judicial y los otros dos de entre los designados por el Ejecutivo y el Senado.

El 1 de marzo de 2000, entra en vigor el Acuerdo General 5/2000, que determina la adscripción de diversas unidades administrativas a la Presidencia del Consejo de la

Judicatura Federal y actualiza las atribuciones de los secretarios ejecutivos, con las direcciones generales que les corresponden, derogando diversos artículos del anterior Acuerdo General número 48/1998.

Este Acuerdo General sufrió una serie de modificaciones y adiciones, hasta que se aprueba el Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo, con vigencia a partir del 3 de octubre de 2006, mismo que abroga al acuerdo general 5/2000 y a los que lo modifican. Igualmente, dentro del acuerdo se acata lo dispuesto en los artículos 94, párrafo segundo y 100, párrafos primero y octavo, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 68 y 81, fracción II, de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, el Consejo de la Judicatura Federal es el órgano encargado de la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial de los tribunales de circuito y juzgados de distrito, con independencia técnica, de gestión y para emitir sus resoluciones; además, está facultado para expedir acuerdos generales que permitan el adecuado ejercicio de sus funciones.

Posteriormente, el 22 de noviembre de 2013, se reforma este Acuerdo General, el cual debe ser *«una herramienta para lograr un sistema de justicia que permita el pleno ejercicio de las libertades y garantías consagradas por las leyes y el Estado de Derecho, se estima indispensable emitir un acuerdo general que se ocupe de regular, de la mejor manera, la forma de organización y funcionamiento administrativo del Consejo de la Judicatura Federal, para propiciar un marco normativo claro, orientado a la creación de un sistema de administración que satisfaga la necesidad de orden y transparencia que impera en la sociedad actual y favorezca el funcionamiento adecuado, independiente y con eficiencia de los órganos jurisdiccionales a los que sirve el Consejo de la Judicatura Federal.»*²⁶

Las atribuciones de las secretarías ejecutivas, direcciones generales, órganos auxiliares están asentadas en este Acuerdo General, lo anterior con el propósito de propiciar un marco normativo claro, orientado a la creación de un sistema de administración que satisfaga la necesidad de orden y transparencia que impera en la sociedad actual y

26 Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, por el que se expide el similar que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo; y reforma y deroga diversas disposiciones de otros acuerdos generales. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 2013.

favorezca el funcionamiento adecuado, independiente y con eficiencia de los órganos jurisdiccionales para servir a la sociedad.

II.2 Integración del Consejo de la Judicatura Federal

El Consejo de la Judicatura Federal para la correcta función y desempeño de sus actividades se ha integrado por el Pleno, comisiones, áreas administrativas, órganos auxiliares y los órganos jurisdiccionales, estos últimos solo están a cargo del Consejo.

II.2.1 El Pleno

El Pleno del Consejo está integrado por 7 consejeros incluyendo al Ministro Presidente, las sesiones del Pleno serán ordinarias o extraordinarias, y se desarrollarán conforme a lo que determine el propio Pleno a propuesta de su Presidente o a solicitud de cualquiera de los Consejeros.

El carácter público o privado de las sesiones se determinará de conformidad con lo establecido en el artículo 75 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, así como de las disposiciones aplicables de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.²⁷

II.2.2 Las Comisiones

El Consejo de la Judicatura Federal actualmente está integrado por seis Comisiones permanentes y una transitoria; las atribuciones de las comisiones, órganos auxiliares y áreas administrativas del Consejo, se asentaron en el acuerdo general del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo, mismo que entró en vigor a partir del 16 de octubre de 2006 y abrogó entre otros, a los acuerdos generales 48/1998 y 5/2000, así como sus modificaciones y adiciones.

Cada Comisión estará integrada por tres Consejeros designados por el Pleno y estas tendrán la facultad de designar a su respectivo personal para que, a propuesta de su Presidente, se fije su presupuesto, son las siguientes:

27 Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, por el que se expide el similar que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo; y reforma y deroga diversas disposiciones de otros acuerdos generales. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 2013. Artículo 7.

- **Comisión de Administración:** le corresponde administrar los recursos del Poder Judicial de la Federación y el presupuesto de egresos autorizado anualmente por la Cámara de Diputados, con apego al Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación respectivo y conforme a los principios de honestidad, economía, eficiencia, eficacia, celeridad, buena fe y transparencia.²⁸
- **Comisión de Adscripción:** tiene como tarea proponer al Pleno las adscripciones y cambios de adscripción, así como la asignación de titulares a los órganos jurisdiccionales de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación y en el acuerdo general vigente.²⁹
- **Comisión de Carrera Judicial:** velará el ingreso y la promoción de los servidores públicos y que se efectúen mediante el sistema de la carrera judicial, que se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad, en su caso.³⁰
- **Comisión de Creación de Nuevos Órganos:** tiene entre sus funciones, proponer al Pleno la creación, reubicación geográfica y especialización de los órganos jurisdiccionales, así como los cambios en la jurisdicción territorial de éstos, para lograr el cabal despacho de los asuntos.³¹
- **Comisión de Disciplina:** le corresponde conocer de las conductas de los servidores públicos y del funcionamiento de los órganos jurisdiccionales y oficinas de correspondencia común del Poder Judicial de la Federación, a fin de lograr un ejercicio responsable, profesional e independiente en la función jurisdiccional, así como evitar actos que la demeriten.³²
- **Comisión de Vigilancia, Información y Evaluación:** tiene como función primordial, establecer medios adecuados de vigilancia, información y evaluación, para consolidar los programas institucionales del Consejo, con la finalidad de alcanzar un óptimo funcionamiento de las unidades administrativas y órganos auxiliares, de tomar las medidas de apoyo que garanticen la autonomía de los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial de la Federación, de preservar la independencia e imparcialidad de sus

28 Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, por el que se expide el similar que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo; y reforma y deroga diversas disposiciones de otros acuerdos generales. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 2013. Artículo 34.

29 *Ibíd.* Artículo 37.

30 *Ibíd.* Artículo 39.

31 *Ibíd.* Artículo 41.

32 *Ibíd.* Artículo 43.

miembros, cuidando que su actuación se apegue a los principios de excelencia, profesionalismo y objetividad, así como de efectuar un seguimiento estricto y riguroso del cumplimiento de los propios programas.³³

- **Comisión para la Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales:** se encargará de promover y difundir la transparencia, el ejercicio del derecho al acceso a la información, proteger los datos de carácter personal y resolver sobre los recursos de revisión y reconsideración en materia de acceso a la información pública y de datos personales en posesión de las áreas administrativas y órganos jurisdiccionales.³⁴
- **Comisión de Receso:** estará facultada para atender los asuntos de notoria urgencia con las atribuciones legales, normativas y reglamentarias necesarias.³⁵



Comisiones Permanentes y Transitorias. Fuente: elaboración propia.

33 Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, por el que se expide el similar que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo; y reforma y deroga diversas disposiciones de otros acuerdos generales. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 2013. Artículo 45.

34 Ibíd. Artículo 47.

35 Ibíd. Artículo 54.

II.2.3 Órganos jurisdiccionales: tribunales de Circuito y juzgados de Distrito

Los tribunales de Circuito se dividen en tribunales Unitarios de Circuito y tribunales Colegiados de Circuito, y forman parte del Poder Judicial de la Federación y el Consejo de la Judicatura Federal se ocupará de la administración, disciplina, vigilancia y carrera judicial.

Tribunales Unitarios de Circuito

Los tribunales Unitarios de Circuito se compondrán de un magistrado y del número de secretarios, actuarios y empleados que determine el presupuesto; estos tribunales conocerán:

- De los juicios de amparo promovidos contra actos de otros tribunales unitarios de circuito, que no constituyan sentencias definitivas, en términos de lo previsto por la Ley de Amparo respecto de los juicios de amparo indirecto promovidos ante juez de Distrito.
- De la apelación de los asuntos conocidos en primera instancia por los juzgados de distrito.
- Del recurso de denegada apelación.
- De la calificación de los impedimentos, excusas y recusaciones de los jueces de distrito, excepto en los juicios de amparo.
- De las controversias que se susciten entre los jueces de distrito sujetos a su jurisdicción, excepto en los juicios de amparo.³⁶

Tribunales Colegiados de Circuito

Los tribunales Colegiados de Circuito se compondrán de tres magistrados, de un secretario de acuerdos y del número de secretarios, actuarios y empleados que determine el presupuesto. Estos tribunales conocerán:

- De los juicios de amparo directo contra sentencias definitivas, laudos o contra resoluciones que pongan fin al juicio por violaciones cometidas en ellas o durante la secuela del procedimiento, cuando se trate:

36 Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1995, artículo 28 y 29.

- En materia penal, de sentencias o resoluciones dictadas por autoridades judiciales del orden común o federal, y de las dictadas en incidente de reparación de daño exigible a personas distintas de los inculpados, o en los de responsabilidad civil pronunciadas por los mismos tribunales que conozcan o hayan conocido de los procesos respectivos o por tribunales diversos, en los juicios de responsabilidad civil, cuando la acción se funde en la comisión del delito de que se trate y de las sentencias o resoluciones dictadas por tribunales militares cualesquiera que sean las penas impuestas
- En materia administrativa, de sentencias o resoluciones dictadas por tribunales administrativos o judiciales, sean locales o federales;
- En materia civil o mercantil, de sentencias o resoluciones respecto de las que no proceda el recurso de apelación, de acuerdo a las leyes que las rigen, o de sentencias o resoluciones dictadas en apelación en juicios del orden común o federal.
- En materia laboral, de laudos o resoluciones dictados por juntas o tribunales laborales federales o locales;
- De los recursos que procedan contra los autos y resoluciones que pronuncien los jueces de distrito, tribunales unitarios de circuito o el superior del tribunal responsable, en los casos de las fracciones I, II y III del artículo 83 de la Ley de Amparo.
- Del recurso de queja en los casos de las fracciones V a XI del artículo 95 de la Ley de Amparo, en relación con el artículo 99 de la misma Ley .
- Del recurso de revisión contra las sentencias pronunciadas en la audiencia constitucional por los jueces de distrito, tribunales unitarios de circuito o por el superior del tribunal responsable en los casos a que se refiere el artículo 85 de la Ley de Amparo, y cuando se reclame un acuerdo de extradición dictado por el Poder Ejecutivo a petición de un gobierno extranjero, o cuando se trate de los casos en que el Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación haya ejercitado la facultad prevista en el sexto párrafo del artículo 94 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- De los conflictos de competencia que se susciten entre tribunales unitarios de circuito o jueces de distrito de su jurisdicción en juicios de amparo. Cuando el conflicto de

competencia se suscite entre tribunales unitarios de circuito o jueces de distrito de distinta jurisdicción, conocerá el tribunal colegiado que tenga jurisdicción sobre el órgano que previno;

- De los impedimentos y excusas que en materia de amparo se susciten entre jueces de distrito, y en cualquier materia entre los magistrados de los tribunales de circuito, o las autoridades a que se refiere el artículo 37 de la Ley de Amparo. En estos casos conocerá el tribunal colegiado de circuito más cercano.
- Cuando la cuestión se suscitara respecto de un solo magistrado de circuito de amparo, conocerá su propio tribunal;
- De los recursos de reclamación previstos en el artículo 103 de la Ley de Amparo;
- Las demás que expresamente les encomiende la ley o los acuerdos generales emitidos por la Suprema Corte de Justicia de la Nación funcionando en Pleno o las Salas de la misma.
- Los tribunales colegiados de circuito tendrán la facultad a que se refiere la fracción XVII del artículo 11 de esta ley, siempre que las promociones se hubieren hecho ante ellos.

Podrán establecerse tribunales colegiados de circuito especializados, los cuales conocerán de los asuntos que establece el artículo anterior en la materia de su especialidad.³⁷

Cuando se establezcan en un circuito en materia de amparo varios tribunales colegiados con residencia en un mismo lugar que no tengan jurisdicción especial, o que deban conocer de una misma materia, tendrán una oficina de correspondencia común que recibirá las promociones, las registrará por orden numérico riguroso y las turnará inmediatamente al tribunal que corresponda, de conformidad con las disposiciones que dicte el Consejo de la Judicatura Federal.

³⁷ Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1995. Artículos 37 y 38.

Juzgados de Distrito

Los juzgados de Distrito se compondrán de un juez y del número de secretarios, actuarios y empleados que determine el presupuesto. Cuando se establezcan en un mismo lugar varios juzgados de distrito que no tengan competencia especial o que deban conocer de la misma materia, tendrán una o varias oficinas de correspondencia común, las cuales recibirán las promociones, las registrarán por orden numérico riguroso y las turnarán inmediatamente al órgano que corresponda de acuerdo con las disposiciones que dicte el Consejo de la Judicatura Federal.³⁸

Se dividirán en las siguientes materias:

- Jueces Federales Penales;
- Jueces de Distrito de Amparo en Materia Penal;
- Jueces de Distrito en Materia Administrativa;
- Jueces de Distrito Civiles Federales;
- Jueces de Distrito de Amparo en Materia Civil; y
- Jueces de Distrito en Materia de Trabajo

II.2.4 Áreas Administrativas y Órganos Auxiliares

Las áreas administrativas son las encargadas administrar los recursos de los que dispone el Consejo de la Judicatura Federal, para llevar a cabo su labor principal que es la de impartir justicia, a continuación se describe el propósito de cada área que compone la estructura del propio Consejo.

Secretarías Ejecutivas

Las secretarías ejecutivas tendrán la facultad de tramitar los asuntos de la competencia que le designe el Consejo de la Judicatura Federal y elaborar los acuerdos correspondientes; apoyar en el ejercicio de sus facultades al Pleno del Consejo y a las comisiones; proponer los anteproyectos de presupuesto por programas de su área en los términos de los acuerdos generales del propio Pleno, para cada ejercicio de gasto; someter

³⁸ Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1995. Artículos 42 y 43.

a la consideración de las comisiones, las disposiciones, reglas, bases de carácter general, normas, lineamientos y políticas, en el ejercicio de las atribuciones que les competen; planear, programar, organizar, dirigir y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas adscritas a cada una de las secretarías ejecutivas; elaborar, conforme a los lineamientos establecidos por el Consejo, los manuales de organización y procedimientos internos de la secretaría ejecutiva a su cargo.

También fijarán las medidas de coordinación que deben darse entre las unidades administrativas a su cargo y las demás áreas que integran el Consejo de la Judicatura Federal; informar a la comisión respectiva del resultado de las evaluaciones de las unidades administrativas que le correspondan, sobre la ejecución y avance de proyectos y programas; entre otras.³⁹

Las secretarías ejecutivas son:

- Secretaría Ejecutiva de Administración;
- Secretaría Ejecutiva de Carrera Judicial y Creación de Nuevos Órganos;
- Secretaría Ejecutiva de Adscripción;
- Secretaría Ejecutiva de Disciplina;
- Secretaría Ejecutiva del Pleno; y
- Secretaría Ejecutiva de Vigilancia, Información y Evaluación.

Direcciones Generales y Coordinaciones

Las direcciones generales y coordinaciones del Consejo ejecutan las funciones administrativas; de control; informáticas y todas aquellas que considere el Pleno del Consejo, asumen la dirección técnica y administrativa, el titular es responsable ante las autoridades superiores de su correcto funcionamiento, serán auxiliados por los directores de área, subdirectores, jefes de departamento, coordinadores administrativos y demás servidores públicos que se requieran por las necesidades del servicio y que fije el presupuesto.

39 Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, por el que se expide el similar que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo; y reforma y deroga diversas disposiciones de otros acuerdos generales. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 2013. Artículo 68.

Las direcciones generales y coordinaciones que integran el Consejo de la Judicatura Federal son:

- Dirección General de Asuntos Jurídicos;
- Dirección General de Comunicación Social;
- Dirección General de Derechos Humanos, Equidad de Género y Asuntos Internacionales;
- Dirección General de Estadística Judicial;
- Dirección General de Gestión Administrativa;
- Dirección General de Inmuebles y Mantenimiento;
- Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional;
- Dirección General de Programación y Presupuesto;
- Dirección General de Recursos Humanos;
- Dirección General de Recursos Materiales;
- Dirección General de Seguridad y Protección Civil;
- Dirección General de Servicios al Personal;
- Dirección General de Servicios Generales;
- Dirección General de Servicios Médicos;
- Dirección General de Tesorería;
- Dirección General de Tecnologías de la Información;
- Dirección General de la Presidencia;
- Coordinación de Administración Regional;
- Coordinación de Seguridad del Poder Judicial de la Federación;
- Unidad de Transparencia del Consejo de la Judicatura Federal; y
- Unidad para la Implementación de la Reforma Penal.

Órganos Auxiliares

Para el ejercicio de sus funciones, el Consejo cuenta con órganos auxiliares determinados por la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, a fin de propiciar una organización administrativa que permita el tratamiento especializado y eficaz de los asuntos de su competencia. Los órganos auxiliares cuentan con la estructura, el personal determinado por el Pleno del Consejo y el presupuesto, y son los siguientes:

- Contraloría del Poder Judicial de la Federación, para el óptimo desempeño de sus funciones, este órgano auxiliar cuenta con dos direcciones generales:
 - Dirección General de Responsabilidades; y
 - Dirección General de Auditoría
- Instituto Federal de Defensoría Pública;
- Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles;
- Instituto de la Judicatura Federal; y
- Visitaduría Judicial.

En suma, el Consejo de la Judicatura Federal es un órgano del Estado, creado mediante la reforma a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1994, le corresponde determinar el número, división en circuitos, competencia territorial y, en su caso, especialización por materia, de los tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y de los juzgados de Distrito tiene atribuciones con base en la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, así como el desarrollo de la carrera judicial.

Apartado III. Modernización Administrativa en el Consejo de la Judicatura Federal

Como ya lo habíamos mencionado antes, para el cumplimiento de sus funciones el Consejo de la Judicatura Federal se estructura con siete Consejeros de los cuales, uno será el Presidente, tanto de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y también lo será del Consejo, el resto de los consejeros son designados por el Pleno de la Suprema Corte, por el Senado y por el Ejecutivo.

Con la naturaleza constitucional que le fue asignada, su estructura, funciones e instrumentos de operación antes expuestos, el Consejo de la Judicatura Federal actúa mediante acuerdos generales, para el adecuado ejercicio de sus funciones está dotado de independencia técnica y de gestión para emitir sus resoluciones.

El Consejo de la Judicatura Federal representa un elemento clave para el desarrollo del Poder Judicial de la Federación, ya que en sus manos está garantizar que los juzgados de Distrito y los tribunales de Circuito cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo las funciones que les son propias, así como los que son juzgadores se guíen siempre por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia. Así la administración del Poder Judicial de la Federación tiene dos vertientes: apoyo a los juzgadores y responsabilidad frente a la sociedad.

Como ejemplo, el 18 de junio de 2008 fue publicada la reforma a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que ordena a los tres Poderes del Estado Mexicano la transformación del sistema de justicia penal a un nuevo Sistema Procesal Penal Acusatorio, para transitar de uno mixto preponderantemente escrito a uno acusatorio oral. Para dar cumplimiento a este mandato constitucional el Consejo de la Judicatura Federal, desarrolló un plan maestro dentro del cual se contempló que para 2014, se diera entrada a la operación del Centro de Justicia Penal.⁴⁰

40 Manual de Organización y de Puestos del Centro de Justicia Penal, aprobado por el Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, el 28 de octubre de 2014. Página 6.

El propósito de este Centro de Justicia Penal es el de que se consolide como un Centro de Justicia Oral, con el objeto de lograr un ejercicio responsable, profesional y honorable de la función jurisdiccional; para poder contribuir en el acceso a la justicia en un marco de respeto a los derechos humanos reconocidos en la Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, de conformidad a las disposiciones establecidas en la Ley en relación a la aplicación del derecho y resolución de conflictos que surja con motivo de la comisión del delito.⁴¹

Para 2011 se dieron otros dos cambios significativos para el Poder Judicial de la Federación, que fueron elevados a reformas constitucionales: la del Juicio de Amparo y la de Derechos Humanos, publicadas el 6 y 10 de junio de ese año, respectivamente. Estos cambios han reafirmado el compromiso que la Nación tiene con la ciudadanía.

La aprobación de estas reformas brinda la oportunidad de mejorar la impartición de justicia en México, lo cual a su vez impone un gran reto institucional, dada la magnitud del cambio cultural, organizacional y normativo que es necesario instrumentar al interior del Poder Judicial, para garantizar su adecuado cumplimiento.

Asimismo, simbolizan una transformación esencial del marco jurídico de protección y garantía de los derechos humanos, por eso que su relevancia proviene de la extensión de estos derechos, así como de la consolidación y ampliación de su protección. En el Poder Judicial de la Federación, significan un cambio radical de paradigma, en tanto se introduce el concepto de derechos humanos como eje central de la labor jurisdiccional e incorpora los tratados internacionales en esta materia como normas de máximo rango, junto con la Constitución, en el ordenamiento jurídico mexicano.

Un ejemplo más de estas reformas, es que se han utilizado las videoconferencias lo que ha permitido dar cobertura a 51 juzgados de distrito en materia penal, lo que permite al Poder Judicial y a la ciudadanía obtener los siguientes beneficios:

⁴¹ Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos del Centro de Justicia Penal aprobado por el Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, el 28 de octubre de 2014. Página 8.

- a) Mayor celeridad de los procesos de impartición de justicia y desahogo de causas penales;
- b) Evitar traslados de reos de alta peligrosidad, con lo que se salvaguarda la integridad física tanto del procesado y el personal de traslado, como de los integrantes de las instituciones policiales; y
- c) Reducir el gasto público del aparato de seguridad que implican los traslados.

Además se firmaron acuerdos de colaboración con la Secretaría de Seguridad Pública Federal, en los que se previó habilitar entre dos y tres salas de videoconferencia en cada CEFERESO del país.

En el año 2012 se implementaron políticas administrativas orientadas a eficientar las labores, racionar el presupuesto público, transparentar el gasto y responder a las demandas ciudadanas de rendición de cuentas, por lo que el Consejo de la Judicatura Federal prescindió de áreas ejecutivas para readscribir sus funciones en otras oficinas afines; redefinió competencias y estructuras de sus áreas clave delimitando facultades y orientándose bajo una misma unidad de mando.

En los tres órganos del Poder Judicial de la Federación trabajaron en conjunto para lograr la integración y la publicación de las «Medidas de Carácter General de Racionalidad y Disciplina Presupuestal», las cuales se presentan en una guía para la optimización del ejercicio del presupuesto público.

Debido a que la ciudadanía demanda transparencia en el ejercicio del gasto en el Poder Judicial de la Federación, se han aumentado los sistemas de control y vigilancia en las áreas administrativas de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal. Adicionalmente, existe una legítima exigencia de transparentar la actuación ética y profesional de quienes realizan labores jurisdiccionales. Sobre ello, se han realizado acciones para vigilar el desempeño de quienes imparten justicia y para combatir la corrupción.

Uno de los grandes retos continúa siendo fortalecer el acercamiento con la sociedad para que conozca la forma en la que se cumple el deber de garantizar y proteger los derechos de todas las personas que la integran. El Consejo de la Judicatura Federal, se encamina a mejorar el servicio que se presta en los órganos jurisdiccionales y en consecuencia, que la sociedad mexicana crea en esta Institución, de esta forma tendrán la certeza en sus juicios.⁴²

Para que esta percepción sea la que prevalezca, la justicia debe acercarse a la gente cada día más resultante, más accesible, sencilla, breve, adecuada y efectiva para resolver sus problemas, lo cual supone la observancia de las sentencias que les amparen, por ello el Consejo de la Judicatura Federal realiza diversas acciones, tales como lo es el impulso al desarrollo del factor humano, la capacitación del personal jurisdiccional y administrativo, la actualización y profesionalización de los servidores públicos, la reciente reestructuración administrativa en su estructura orgánico-ocupacional, la constante modificación normativa y la creación de nuevos órganos y adscripciones, esto para mantener una constante actualización y modernización del propio Consejo.

En lo que corresponde a la parte administrativa el Consejo de la Judicatura Federal, maneja los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone, con autonomía y apego a los criterios establecidos en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Las acciones realizadas en materia administrativa en el periodo de 2011-2014, estuvieron enfocadas a contribuir al cumplimiento de la impartición de justicia.

III.1 Cambios a nivel orgánico y estructural en el Consejo de la Judicatura Federal

En el año 2011, se realizó una reestructura administrativa en la Suprema Corte de Justicia de la Nación y el Consejo de la Judicatura Federal con base en tres ejes: las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas; la experiencia institucional acumulada en materia de administración y la retroalimentación de buenas prácticas y acciones innovadoras con los

⁴² Informe de Anual de Labores del Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal 2011 y 2012.

diferentes órganos del Poder Judicial de la Federación y con otras instituciones públicas nacionales e internacionales;⁴³ este fue el principio de la reorganización en el Consejo.

Por lo anterior, el 8 de junio de 2011, el Pleno del Consejo autorizó la modificación de su Estructura Orgánica y de la adscripción de diversas áreas administrativas del propio Consejo, se realizó una serie de cambios a nivel orgánico y estructural que a continuación se enlistan:

- Se fusionaron en una sola Dirección General las áreas de Relaciones Nacionales e Internacionales y de Equidad de Género; quedando como Dirección General de Derechos Humanos, Equidad de Género y Asuntos Internacionales.
- Anteriormente existía la Secretaría Ejecutiva del Pleno y la Presidencia del Consejo de la Judicatura Federal, dando paso a la Secretaría General de la Presidencia, se dividieron las funciones que tenía encomendadas dando paso también a la creación de la Secretaría Ejecutiva del Pleno sin que esto haya significado el incremento de recursos materiales o humanos.
- Se fortalecieron funciones en materia informática y telecomunicaciones, de la Dirección General de Tecnologías de la Información, antes Dirección General de Informática.
- Se crearon las siguientes áreas administrativas: la Oficialía Mayor, como la unidad administrativa que coordina las acciones de la Secretaría Ejecutiva de Administración; la Dirección General de Protección Civil y Salud en el Trabajo; la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional y se redefinió la Dirección General de Estadística y Planeación Judicial, en Dirección General de Estadística Judicial.
- En atención al impacto de las Reformas Constitucionales en Materias Penal, de Juicio de Amparo y Derechos Humanos, en la estructura y organización del Poder Judicial de la Federación, el Pleno del Consejo, en sesión celebrada el 23 de noviembre de 2011, transforma a la Coordinación General de Asesores de la Presidencia en la Unidad de Implementación de las Reformas Penal, de Juicio de Amparo y Derechos

43 Informe de Anual de Labores del Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal 2011. Página 52.

Humanos en el Poder Judicial de la Federación, la cual inició su funcionamiento el 1 de enero de 2012.⁴⁴

En lo que respecta a esta Unidad de Implementación, se da de conformidad con el artículo 97 del Acuerdo General del Consejo de la Judicatura Federal, que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo, la Unidad de Implementación: *«...es el área administrativa dependiente del Presidente, encargada del estudio, análisis y propuesta del diseño, planeación, ejecución y evaluación de los planes, programas y acciones necesarias para dicha implementación; así como de la coordinación de los diversos órganos auxiliares y áreas administrativas involucradas en estos procesos de cambio; la relación interinstitucional con las instancias de coordinación de los Poderes Ejecutivo y Legislativo Federal, y con las entidades federativas.»*⁴⁵

En 2012 a través del Comité Coordinador para Homologar los Criterios en Materia Administrativa e Interinstitucional del Poder Judicial de la Federación, la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el Consejo de la Judicatura Federal y el Tribunal Electoral, trabajaron en la integración y publicación de las Medidas de Carácter General de Racionalidad y Disciplina Presupuestal y el Manual que Regula las Remuneraciones para los Servidores Públicos del Poder Judicial de la Federación, ambos para el Ejercicio Fiscal 2012, publicados en el Diario Oficial de la Federación, el 28 de febrero de 2012; además de los Lineamientos Homologados para el Otorgamiento de Prestaciones y Apoyos a los Servidores Públicos del Poder Judicial de la Federación; el Calendario de Pagos 2012; los Criterios de Macroeconomía y Analítico de Plazas para el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2013.

Asimismo, el Pleno del Consejo con el fin de fortalecer la estructura organizacional de la institución, aprobó varios acuerdos generales que redefinieron las competencias y estructuras básicas de las unidades administrativas que lo conforman, a continuación se mencionan algunas de ellas:

⁴⁴ Informe de Anual de Labores del Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal 2011. Página 55.

⁴⁵ Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, por el que se expide el similar que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo; y reforma y deroga diversas disposiciones de otros acuerdos generales, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de noviembre de 2013.

- Se redefinieron las atribuciones y competencias de Secretaría Ejecutiva de Finanzas y de sus Direcciones Generales de Tesorería, y de Programación y Presupuesto.
- Asimismo, se aprobó la reorganización de la Oficialía Mayor con tres Secretarías Ejecutivas, una Coordinación de Administración Regional y 11 Direcciones Generales; y la de la Secretaría General de la Presidencia con una Coordinación de Seguridad del Poder Judicial de la Federación y cuatro Direcciones Generales.
- Se aprobó el reordenamiento administrativo y fortalecimiento de la estructura organizacional de la Coordinación de Seguridad del Consejo.
- En junio, se autorizó la readscripción de la Dirección General de Derechos Humanos, Equidad de Género y Asuntos Internacionales a la Secretaría General de la Presidencia del Consejo, a fin de encauzar adecuadamente las políticas públicas institucionales en dichos tópicos.
- En julio, se autorizó prescindir de la Secretaría Ejecutiva de Finanzas, y la de Obras, Recursos Materiales y Servicios Generales; la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, y la reestructura de la Secretaría General de la Presidencia, con la fusión de las Dirección Generales de Comunicación Social e Imagen Institucional.
- En septiembre, se autorizó la readscripción de la Dirección General de Gestión Administrativa a la Comisión de Administración.

Para 2013 y 2014, a raíz de la promulgación de la nueva Ley de Amparo, la reforma al juicio de amparo, trazó un proceso judicial más moderno, cuya finalidad es la protección de los derechos humanos, el cual se constituye como una herramienta esencial para implementar el catálogo ampliado de derechos fundamentales del ordenamiento jurídico. Asimismo, la reforma penal, introdujo los juicios acusatorios y orales, buscando con ello implementar procesos más pronto. De esta manera, presenciamos tres reformas constitucionales, una de las cuales estableció proteger los derechos humanos; otra que perfeccionó la vía para exigir la garantía de ese contenido esencial y una última, que proporcionará procedimientos más ágiles en materia penal. El cual ofrece un fortalecimiento integral del marco jurídico y del actuar jurisdiccional, que contempla a los derechos humanos en el centro de éstas, y al amparo como vía de acceso a la justicia para

garantizar, de manera integral, los derechos fundamentales. Por este motivo no podemos ver dichas reformas de manera aislada.⁴⁶

Siguiendo con el fortalecimiento de la reestructura del Consejo de la Judicatura Federal, que se inició en 2011; en febrero de 2014 el Pleno del Consejo acordó fusionar Secretaría Ejecutiva del Pleno y la Presidencia para crear la Secretaría Ejecutiva del Pleno y de la Presidencia.

Otro aspecto administrativo importante para el Consejo, es que ha participado activamente en la homologación del Manual de Remuneraciones de los Servidores Públicos del Poder Judicial de la Federación y en la conformación de medidas de disciplina y racionalidad presupuestal en el propio Poder Judicial, con la finalidad de integrar un instrumento administrativo que contenga el sistema de percepciones, así como las normas y lineamientos a observarse para su asignación, indicándose además aquellas prestaciones que se brindan a los servidores públicos.

Asimismo, se ha realizado la implementación de un modelo de administración en el Consejo de la Judicatura Federal, basado en procesos, que cooperó para que fuera definida una línea estratégica de rediseño organizacional, orientada hacia el usuario y a la obtención de los resultados. Esto con el objetivo de impulsar renovaciones concretas en el servicio público, para ofrecer resultados comprometidos con la sociedad, ya que una administración pública por procesos puede mejorar gradualmente la gestión.⁴⁷

Por ello los cambios a nivel orgánico y estructural que se han dado se fundamentan en los mapeos generales de los procesos claves de las unidades administrativas implicadas, y se enfocó principalmente a dar una mayor congruencia sistémica a las estructuras y procesos identificados para que se generen sinergias y se logre la mejora continua de los productos y servicios que ofrece el Consejo.

⁴⁶ Informe de Anual de Labores del Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal 2013. Páginas 61 y 91.

⁴⁷ Informe de Anual de Labores del Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal 2012. Página 95.

Esto busca dar continuidad a la consolidación de la reorganización del Consejo iniciada en junio del 2011; se evaluó su funcionamiento y se detectaron oportunidades de mejora que tiene un impacto directo en la prestación de los servicios a los órganos jurisdiccionales y administrativos, pues busca realinear las estructuras organizacionales a los procesos institucionales establecidos para lograr su mayor eficiencia y efectividad.

Esta reorganización de las unidades administrativas, mismas que contribuyen a un proceso estratégico, están agrupadas bajo un mando único, que puede establecer directrices comunes y lograr una mejor coordinación. El reforzamiento de las estructuras ayuda a que tengan un incremento en sus tramos de control y en sus atribuciones.

La reestructura tuvo como objetivos principales el propiciar una gestión institucional más expedita y eficaz; precisar niveles de responsabilidad para la definición, conducción, coordinación y ejecución de los programas y proyectos con visión de largo plazo y enfoque de administración por procesos en apoyo a la actividad jurisdiccional.

Para enero de 2015, la Suprema Corte de Justicia de la Nación elige a su nuevo Ministro Presidente, y entre alguno de sus planes generales están los siguientes:

- Continuar con la política judicial de protección de los derechos humanos reconocidos por la Constitución y tratados internacionales, y la consecuente interrelación institucional, tanto nacional como internacional, para alcanzar ese objetivo.
- Garantizar jurídica e instrumentalmente el acceso a la Justicia Federal.
- Proseguir con los trabajos de consolidación de la Reforma en Derechos humanos y Justicia Penal.
- Apoyo institucional y respeto a los jueces y magistrados federales en sus tareas fundamentales.
- Continuar con una política de vigilancia y disciplina estricta y permanente, basada en el respeto a los derechos de los titulares de los órganos jurisdiccionales.
- Impulsar el desarrollo y perfeccionamiento de la Carrera Judicial.
- Administrar con eficacia y eficiencia, basada en las más modernas y mejores prácticas.

- Cumplimiento a los deberes legales de información, transparencia y rendición de cuentas.
- Favorecer y promover un contexto de interrelación Interinstitucional e Internacional.⁴⁸

Asimismo, hace énfasis en la adecuada gestión de los recursos financieros, humanos y materiales con los que cuenta el Consejo de la Judicatura Federal, la cual debe estar encaminada en proporcionar a los juzgadores federales las condiciones necesarias para cumplir con su objetivo protector en una justicia.

Por lo que se realizó una revisión de la Estructura Orgánica del Consejo de la Judicatura Federal, con el fin de continuar con la racionalización en el uso de los recursos materiales y humanos tanto a cargo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación como de los órganos jurisdiccionales y del Consejo de la Judicatura Federal para obtener una estructura administrativa ágil y eficiente. Se realizaron ajustes que permitirán la optimización de dichos recursos; como ejemplo está la reestructuración de las áreas en la Institución para fusionar, desaparecer o replantear cada una de sus atribuciones conforme al Acuerdo General que las crea y a partir de ahí conocer claramente su utilidad, sus rendimientos, sus aportaciones; buscando hacer más eficiente este órgano administrativo que está al servicio de los órganos jurisdiccionales.⁴⁹

Derivado de lo anterior se modificó la estructura orgánica del Consejo de la Judicatura Federal de la siguiente forma:

- Se extingue la Oficialía Mayor;
- Se reestructura la Secretaría Ejecutiva de Carrera Judicial y Creación de Nuevos Órganos, quitándole la parte de adscripción de jueces y magistrados; por lo que se crea la Secretaría Ejecutiva de Adscripción;
- Se adecúa la denominación de la Unidad para la Implementación de las Reformas Penal, de Juicio de Amparo y Derechos Humanos del Consejo, para quedar como Unidad para la Implementación de la Reforma Penal;

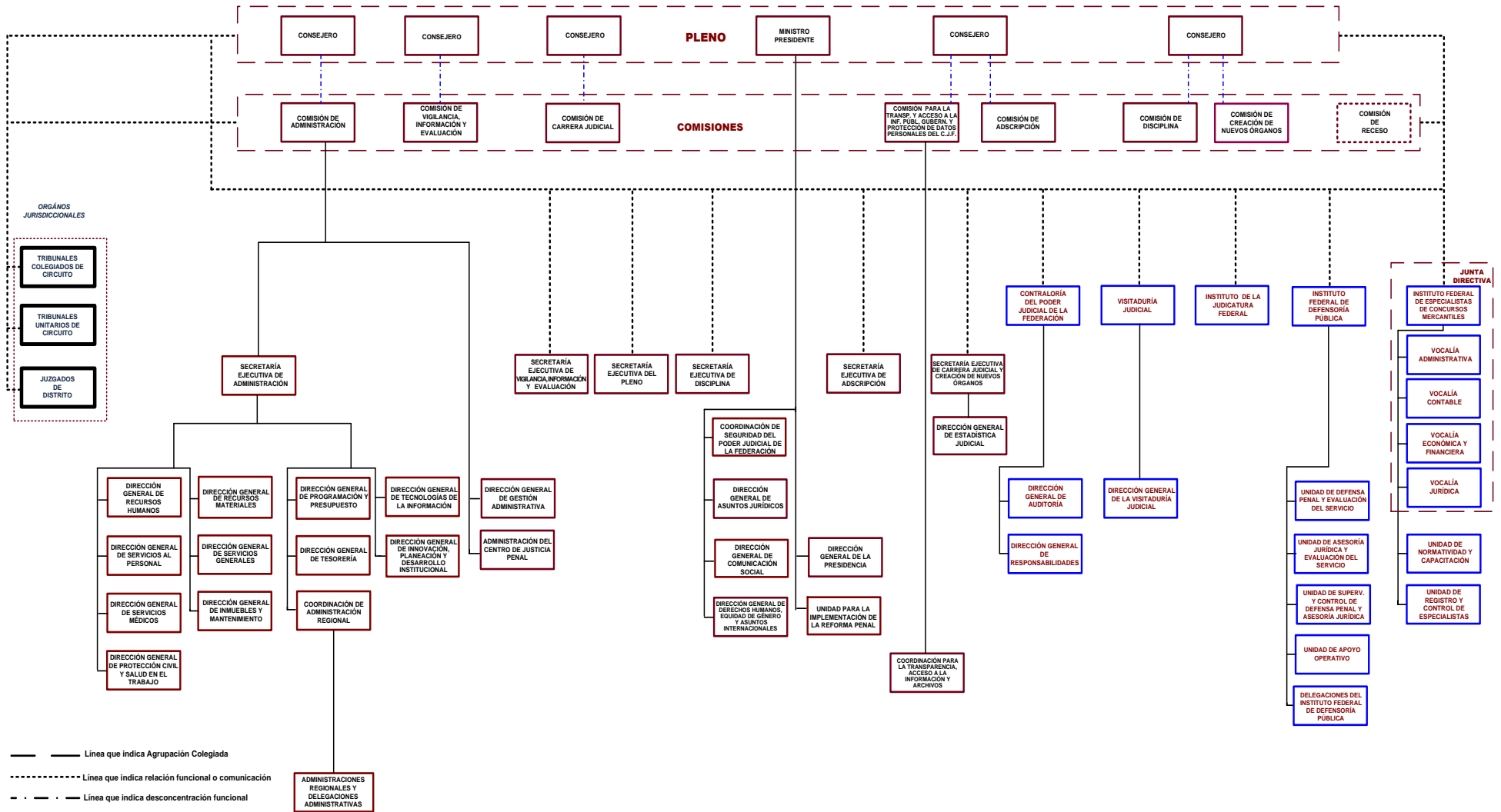
⁴⁸ Proyecto de Plan Institucional 2015-2018. Propuesta para la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal. Páginas 8 y 9.

⁴⁹ Proyecto de Plan Institucional 2015-2018. Propuesta para la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal. Páginas 43 y 44.

- Asimismo, la Dirección General de Servicios Médicos y Desarrollo Infantil se redefine pasando la parte de Desarrollo Infantil a la Dirección General de Servicios al Personal, a efecto que los CENDIS se conciban como un servicio al personal, más que una cuestión médica o de salud, por lo que queda solo como Dirección General de Servicios; y por último
- Se redefine la Secretaría Ejecutiva del Pleno y Presidencia, para ser solo Secretaría Ejecutiva del Pleno y a la vez se creó la Dirección General de la Presidencia para el cumplimiento de sus atribuciones.

La distribución de las áreas administrativas del Consejo se ve reflejada en el siguiente recuadro: (Figura 2).

Figura 2. Estructura Orgánica del Consejo de la Judicatura Federal.



Fuente: <http://portalconsejo.cjf.gob.mx/>

Conforme al proceso de modernización y los compromisos asumidos por el Consejo de la Judicatura Federal, iniciado en 2011, se efectuó una evaluación de la reestructura aprobada y identificándose oportunidades de mejora que tienen un impacto directo en la prestación de los servicios a los órganos jurisdiccionales y administrativos, para lograr su mayor eficiencia y efectividad, con el propósito de ayudar mejorar la impartición de justicia.

En esta modernización, se encuentra el proceso de actualización de los documentos que norman la operación de las áreas administrativas del Consejo de la Judicatura Federal, el área encargada de realizar su elaboración y actualización, es la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, que con la ayuda de la tecnología, se ha podido lograr la difusión y consulta de este tipo de documentos, de una manera más eficiente, al mismo tiempo de que proporciona un ahorro de recursos a la institución.

El propósito de la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, es de proveer la cultura de la planeación y mejores prácticas de organización del Consejo de la Judicatura Federal para el funcionamiento ordenado, articulado y eficiente en beneficio de la impartición de justicia. También le corresponde la coordinación, integración y actualización de las estructuras orgánicas, el manual de organización general, y de los manuales específicos de organización y de puestos, y de los procesos y procedimientos; así como la dictaminación de diversos movimientos de plazas que las áreas administrativas del Consejo de la Judicatura Federal solicitan, asimismo, es la responsable de integrar, proponer y ejecutar el Plan de Desarrollo Institucional que contenga las líneas y objetivos estratégicos en materia de planeación, innovación y desarrollo del Consejo; así como sus programas y subprogramas.⁵⁰ Así como brindar el apoyo en las asesorías permanentes relacionadas con estos procesos, que permita optimizar el funcionamiento de las áreas administrativas del Consejo y actualizarlos cuando así se requieran.

50 Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, por el que se expide el similar que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo; y reforma y deroga diversas disposiciones de otros acuerdos generales. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 2013. Artículo 152.

La estructura con la que cuenta esta Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional es la siguiente:

- **Secretaría Técnica de Planeación e Innovación.** Su objetivo es presentar propuestas y opiniones técnicas relacionadas con los temas de planeación e innovación institucional vinculados a los asuntos y proyectos de la Dirección General, dirigir el funcionamiento de las áreas adscritas a la Secretaría para coordinar los recursos a su cargo, así como asesorar sobre asuntos técnicos especializados.
- **Dirección de Planeación Institucional.** Es el área responsable de diseñar, implementar y dar seguimiento a la metodología para la planeación y evaluación del Consejo de la Judicatura Federal, con la finalidad de brindar a las áreas que lo conforman las herramientas administrativas que les permitan cumplir con sus metas y contribuir al logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- **Dirección de Innovación Institucional.** Esta área deberá dirigir la aplicación de modelos y metodologías de innovación de mejora continua de la gestión, para coadyuvar al desarrollo integral de los órganos jurisdiccionales y áreas administrativas del Consejo de la Judicatura Federal, desde un enfoque de administración por procesos, que permita afrontar sus necesidades funcionales y operativas con eficacia y eficiencia; así como optimizar su desempeño.
- **Secretaría Técnica de Desarrollo Institucional.** Es el área responsable de coordinar los estudios sobre mejores prácticas en materia de desarrollo institucional; así como coordinar y colaborar en la integración y revisión de los Manuales Generales y Específicos del Consejo; asimismo, coordinar y desarrollar estudios y propuestas de reestructura organizacional, acompañado de la dictaminación de puestos y estructuras orgánicas. Coordinar la consolidación de información interna y externa sobre el Consejo para la toma de decisiones.
- **Dirección de Desarrollo Institucional.** Esta área deberá colaborar y asesorar con los órganos jurisdiccionales y áreas administrativas del Consejo para la elaboración, actualización e integración de sus documentos normativo administrativos y contar con información vigente para su resguardo y difusión.

- **Dirección de Estudios y Gestión de Información.** Es el área encargada de captar, sistematizar y analizar información de carácter administrativo y que permita la generación y desarrollo de conocimiento para el fortalecimiento de los estándares operativos, normativos, de supervisión y de toma de decisiones de la Institución, tanto en las áreas adjetivas como en las jurisdiccionales, así como operar los sistemas para mejorar la percepción del servicio de impartición de justicia federal entre los usuarios del mismo y en la sociedad.⁵¹

La Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, conforme a los cambios estructurales del Consejo de la Judicatura Federal, ha establecido líneas de acción de manera estratégica, que se reflejan con la implantación del modelo de la administración del propio Consejo basado en procesos, para lo cual interviene en los siguientes:

- ✓ **Proceso de Planeación y Evaluación Institucional.** Está conformado por tres subprocesos: Integración; que es la actualización del modelo, la metodología y guías para la planeación, posteriormente realizar sesiones para asesorar a las áreas del Consejo en la integración de su Programa Anual de Trabajo (PAT), para luego recibir, revisar y precapturar los PAT's, e integrar el Compendio de PAT's para su aprobación y difusión, y finalmente capturar los PAT's en el SSPEI. Seguimiento; recibir, revisar y capturar los reportes mensuales de cumplimiento (RMC) en el Sistema de Planeación Estratégica Institucional (SPEI), continuar con el análisis del Tablero de Control para integrar los informes de cumplimiento periódicamente y obtener la autorización de las instancias superiores. Evaluación; elaborar el Informe Anual de Cumplimiento, evaluar los resultados obtenidos del cumplimiento del PAT y elaborar el diagnóstico de los resultados obtenidos, resguardando y conservando los soportes documentales.
- ✓ **Proceso de Desarrollo de Estudios Organizacionales.** Está conformado por tres subprocesos: Planeación; recepción de solicitud, instrucción, seguimiento o cumplimiento del PAT, elaborar o actualizar la metodología, formulando el

51 Documentos de trabajo de la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional.

Programa de Acción y presentar al área. Desarrollo del Estudio; realizar la evaluación y diagnóstico de la situación actual, recopilando información de gabinete y campo para su análisis e integración del informe, y revisar los resultados del estudio. Presentación; presentar los resultados y/o propuestas a la instancia correspondiente y recibir el acuerdo emitido para la ejecución de las instrucciones.

- ✓ **Proceso de Instrumentos de Mejores Prácticas Administrativas y de Innovación.** Está conformado por cuatro subprocesos: Definición del Modelo; se delimita la aplicación para realizar el análisis técnico y normativo y así llevar a cabo la adaptación o diseño de la mejor práctica y definir las estrategias de despliegue. Investigación y Diagnóstico; analizar la operación actual identificando los indicadores y estándares, así como las áreas de oportunidad y realizar el diagnóstico de la situación actual. Elaboración del Plan de Acción para la Implantación; definir las acciones estratégicas para aplicar las mejores prácticas, revisar las propuestas de mejora, y formular y validar el Plan Específico. Implantación, Presentar el Plan de Acción a las instancias superiores para su autorización, ejecutar el mismo, llevar el control y seguimiento de las actividades programadas, e integrar y presentar el informe de resultados.
- ✓ **Proceso de Elaboración o Actualización de Documentos Normativo administrativos.** Está conformado por tres subprocesos: Identificación; recepción de solicitud, instrucción y/o seguimiento del Programa, posteriormente se procede a recopilar y revisar información preliminar, calendarizando las actividades y notificar de las mismas al área administrativa. Elaboración; recopilar información de campo para su análisis e integración del documento y continuar con la revisión y validación con el área administrativa., presentar el documento a las instancias superiores para su autorización, Publicar el documento en el Administrador de Documentos Normativo Administrativos (ADNA), resguardando el mismo y notificar al área administrativa.

Ahondando en este último proceso, la actualización o elaboración de los documentos normativo administrativos, obedece en un principio a:

- La creación de un área administrativa;
- La modificación en la plantilla de plazas; y
- La modificación en la organización de las áreas administrativas y su funcionamiento.

Estos movimientos provienen del constante crecimiento de la Institución, debido a la demanda que existe con relación a la impartición de justicia, de aquí se deriva la necesidad de crear nuevas áreas o fortalecimiento de las mismas que ayuden mejorar el funcionamiento de la institución.

Por lo tanto, la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional entre todas sus atribuciones, tiene la obligación de actualizar y hacer llegar a las áreas administrativas del Consejo los respectivos documentos que los normen administrativamente, mismos que se describen a continuación:

III.1.1 Elaboración de dictámenes organizacionales en el Consejo de la Judicatura Federal

En el Consejo, el Dictamen Organizacional se utiliza como herramienta para proporcionar a las áreas administrativas una opinión especializada, respecto de la viabilidad sobre la modificación de las estructuras orgánicas de las áreas administrativas, la creación de puestos y niveles tabulares, así como de los movimientos de plazas.

La palabra dictamen tiene su origen en el vocablo latino «*dictamen*» que significa opinión, parecer, juicio, acerca de una cosa que emite alguna persona o corporación.⁵²

Por tanto, el origen de la elaboración de estos estudios administrativos se deriva de:

- La instrucción de instancias superiores, como son el Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, Comisiones, Secretaría Ejecutiva de Administración, entre otras.

52 Nueva Enciclopedia Sopena. Diccionario ilustrado de la lengua Española, T II. 1ª. Ed. Barcelona. Ed. Ramón Sopena. 1957. Página 603.

- La solicitud de un área administrativa, cuando por cambio en sus atribuciones o en su operación requiere reorganizarse.

Las áreas administrativas deben de realizar una solicitud mediante oficio firmado por el titular del área administrativa, con visto bueno de su jefe inmediato, debiendo anexar lo siguiente:

- Los antecedentes del área en estudio;
- La justificación, beneficios institucionales, y en su caso costos de la propuesta;
- Presentar las funciones de las unidades de trabajo por crear o modificar , las cuales deberán ser acordes a las atribuciones conferidas al área administrativa, en términos de los acuerdos generales que resulten aplicables;
- Las denominaciones y descripciones del puesto, por crear o modificar en congruencia con el objetivo del área administrativa a la que se adscriban;
- Los perfiles acordes con los requisitos establecidos en el Manual General de Puestos del Consejo de la Judicatura Federal, adicionando en su caso las cuestiones técnicas propias del área;
- El nivel salarial requerido para las unidades de trabajo por crear o modificar; teniendo que estar considerado en el Tabulador General de Sueldos y Prestaciones;
- Aquella información que permita fundamentar o fortalecer la propuesta planteada.

La integración de los dictámenes se realiza de acuerdo a la magnitud o impacto del Dictamen Organizacional este podrá ser en dos formatos:

- Dictamen Técnico Organizacional; cuando el estudio sólo involucre algunas plazas o se trate únicamente del área interna de alguna área administrativa.
- Estudio; cuando los cambios o ajustes que se requieren involucran dos o más áreas administrativas.

El resultado, de ser favorable, se verá reflejado en el área que lo solicite, debido al impacto que genera en su estructura y en su operación.

III.1.2 Actualización y/o elaboración de estructuras orgánicas en el Consejo de la Judicatura Federal

La estructura orgánica, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos; Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.⁵³

Para el Consejo, los organigramas son las gráficas que muestran la estructura interna de la organización formal de una empresa o institución, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza línea o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otras.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Lo que origina la elaboración o actualización de las estructuras en el Consejo es:

- La revisión anual que la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional realiza de los documentos elaborados y publicados en el sistema de Administración de Documentos Normativo Administrativos (ADNA) para tenerlos actualizados.
- El resultado de un Dictamen Organizacional que implique la creación de puestos y niveles tabulares, así como los movimientos de plazas.

53 Administración en las Organizaciones. Kast, F. E. y Rosenzweig, J., México, Ed. McGraw Hill (1981). Página 245.

- La solicitud del área administrativa, cuando se le asignen nuevas atribuciones, por tener que atender programas y proyectos prioritarios, o por una reestructura interna para mejora de su operación.
- Movimientos en las áreas internas del área administrativa, ya sea denominación de puestos, fusiones o cambio de adscripción de los mismos y/o modificación o complemento en las funciones conferidas a las mismas áreas internas.
- Observaciones a las áreas involucradas, realizadas por el órgano interno de control.
- Se solicita mediante oficio suscrito por el titular del área administrativa, y avalado por su jefe inmediato superior, cuando así corresponda, dirigido a la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional con copia a la Secretaría Ejecutiva de Administración.
- La información que la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional requiere es que por parte del área administrativa solicitante deberá proporcionar el soporte documental de los cambios por altas, bajas, fusiones, conversiones de plazas y/o movimientos o creación de estructura del área administrativa; así como toda la información relacionada con las plazas; su situación, ya sean definitivas, temporales, comisionadas o por honorarios.

Por lo anterior, se observa que el uso de las estructuras y organigramas ofrece varias ventajas precisas, entre las que sobresalen las siguientes:

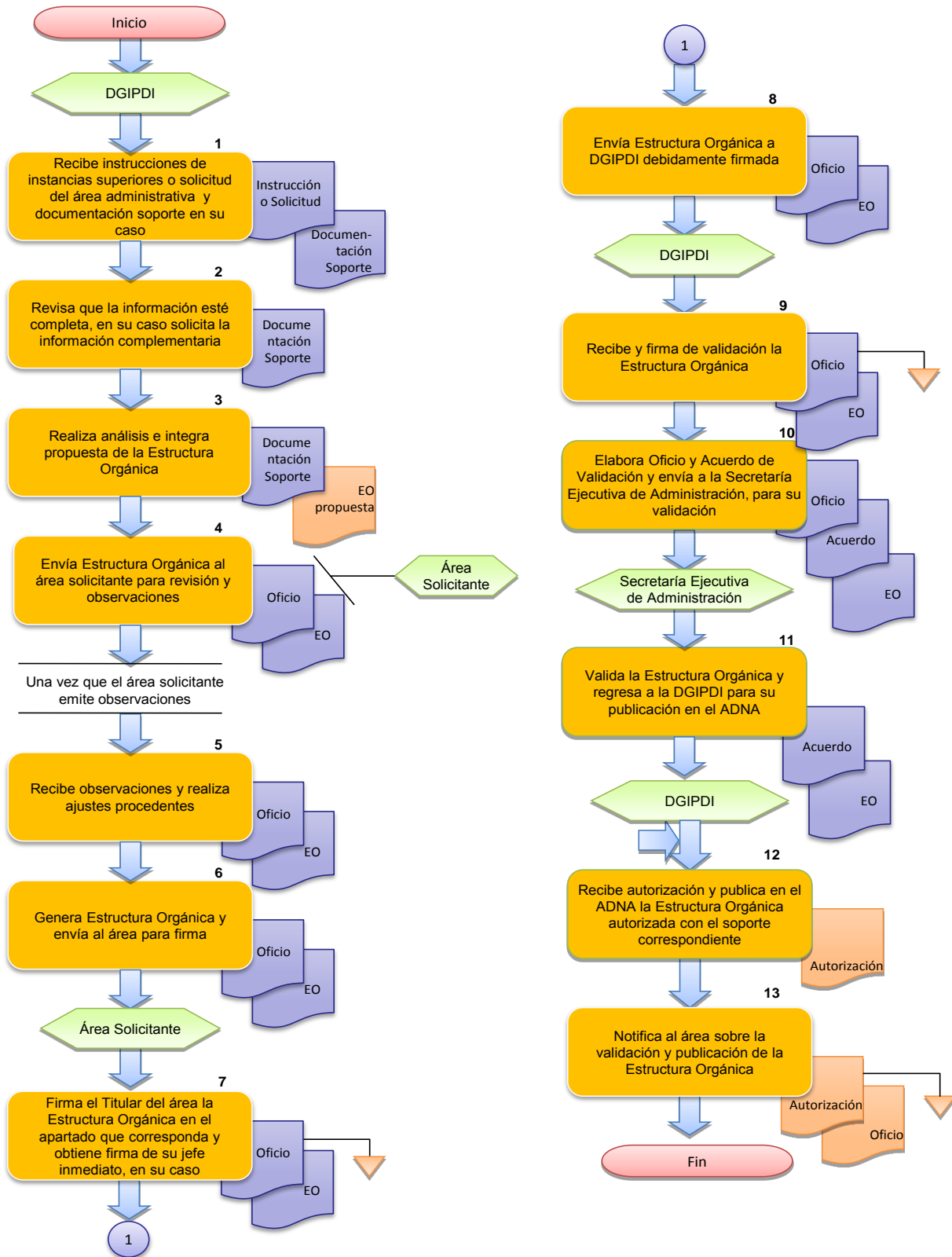
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la Institución, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión al estudiar los cambios que se propagan en la reorganización.
- Se puede ver en dónde encajan los puestos en la organización.
- Es indispensable conocer la organización de la Institución por parte de los funcionarios públicos, pues a veces éstos tienen una vaga noción de sus relaciones anteriores y saben muy poco de cómo está dividida su organización.

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto algunos defectos, que son:

- No muestran más que las relaciones formales.
- Indica qué relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.
- No muestra la legión de relaciones informales que existen entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importante que las relaciones formales (las relaciones informales pueden ser tales que un servidor público tenga más de un superior o que la supervisión no la ejerza el superior inmediato, sino el personal del departamento).
- Imponen una rigidez innecesaria.
- Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas rápidamente, a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

La finalidad de normar el diseño y actualización de las estructuras de cada área administrativa del Consejo de la Judicatura Federal, es la de asesorar a los servidores públicos (que cada área asigna), en el diseño e integración de su propia estructura orgánica, basándose en los elementos técnicos para la elaboración e integración de las mismas.

A continuación, se muestra el proceso de elaboración, integración y difusión de las estructuras en el Consejo:



Fuente: Documentos de trabajo de la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional.

Este diagrama muestra las principales actividades en las que interfiere la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, para realizar el proceso de elaboración, integración y difusión de las estructuras en el Consejo.

III.1.3 Actualización y/o elaboración de los manuales administrativos en el Consejo de la Judicatura Federal

Los manuales sirven para explicar las normas más generales con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles, facilitar el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvar a normalizar controles de los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.⁵⁴

Los manuales administrativos del Consejo de la Judicatura Federal, son considerados como instrumentos de apoyo técnico que muestran el funcionamiento interno de algún órgano jurisdiccional o área administrativa; que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional mostrando sus antecedentes de organización, marco jurídico, atribuciones, organigrama, estructura orgánica, objetivo, funciones y descripción de puestos.

Anteriormente en el Consejo de la Judicatura Federal para las áreas administrativas, se manejaban dos tipos de manuales: El Manual de Organización Específico y el Manual de Puestos Específicos, pero se realizó una mejora y simplificación en la presentación de estos documentos normativos, sin que dejaran de cumplir con su función primordial que es la de reflejar la operación de las áreas administrativas y de describir las funciones de los puestos específicos.

Los Manuales Administrativos que se manejan en el Consejo de la Judicatura Federal son:

- **Manual General de Organización.-** Este documento es el producto de la planeación organizacional y abarca toda la Institución, indicando la organización formal y

⁵⁴ Organización y Métodos en la Administración Pública, Gustavo Quiroga Leos; México, Ed. Trillas, S.A., Segunda edición, 1994.

definiendo su estructura funcional, refleja el objetivo y funciones de las áreas administrativas que la componen.

- **Manual General de Puestos.-** Este documento regula la ejecución de los puestos de trabajo autorizados en el Tabulador General de Sueldos y Prestaciones del Consejo de la Judicatura Federal, detalla los principales elementos de la descripción de los puestos para contribuir a la gestión y dirección del recurso humano, estableciendo su observancia obligatoria para la contratación, promoción y el desarrollo de los servidores públicos.
- **Manual Específico de Organización y de Puestos.-** Este documento abarca sólo un área administrativa, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja la totalidad de las áreas internas que componen la estructura orgánica de esa área administrativa y describe las funciones de los puestos específicos.
- **Manuales de procesos y procedimientos administrativos** Este documento describe la sistematización normativa, teniendo también un carácter instructivo e informativo que contiene en forma detallada, las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y/o administrativos, que regulan el funcionamiento de la Institución.

Del Manual de procesos y procedimientos administrativos desprendemos que los procedimientos describen las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Para Quiroga Leos, el manual de procedimientos es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.⁵⁵

Con relación a los procesos, nos podemos referir a los procesos como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar, estos transforman elementos de

⁵⁵ Organización y Métodos en la Administración Pública, Gustavo Quiroga Leos; México, Ed. Trillas, S.A., Segunda edición, 1994.

entrada y los convierten en resultados.⁵⁶ Asimismo se definen como una serie sistemática de acciones dirigidas a lograr una meta. Teniendo una secuencia de actividades, tareas o pasos, que transforman una entrada en una salida.

Los procesos se unen para integrar lo que llamamos el Mapeo de Procesos, este instrumento administrativo sirve para que la organización se impulse a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Es una aproximación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados y dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización.

Logran distinguir entre procesos Estratégicos, Clave y Operativos, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar para su análisis, rediseño y mejora.

Para gestionar un proceso, en primer lugar es necesario describirlo adecuadamente lo cual se logra a través de su mapeo. En el análisis de los procedimientos se deben contemplar los siguientes aspectos:

- Análisis del objetivo del área en relación con el del procedimiento.
- Ver la congruencia entre ambos para verificar si el procedimiento contribuye a la consecución del objetivo del área y si existe conveniencia entre ambos.
- Se deberá relacionar el procedimiento con la o las atribución y funciones a la que sirve como instrumento de ejecución.
- Si el análisis se refiere a un manual de procedimientos, estos interrelacionarán con las funciones y atribuciones asignadas al área administrativa para verificar si los procedimientos que se realizan se encuentran interrelacionados con la totalidad de las funciones y/o atribuciones.

⁵⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>. Administración, de James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert y Pilar Mascaró Sacristán.

- Análisis de procedimiento con las normas jurídico-administrativas, en este aspecto es importante verificar la concordancia del procedimiento con el marco existente y comprobar que no contradiga ninguna de las disposiciones vigentes.
- Es necesario destacar la importancia que tienen el diagnóstico en los procedimientos administrativos y los manuales de procedimientos, así como las técnicas de investigación documental y de campo.

La Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, tiene la atribución de asesorar a las áreas administrativas del Consejo de la Judicatura Federal, para que sus documentos se integren con los elementos técnicos necesarios para poder autorizar la información contenida en ellos y así estar en posibilidades de publicarla en los medios establecidos para tal fin.

En suma, estos documentos, son herramientas administrativas que constituyen un documento normativo oficial, el cual contiene la información y orienta a los usuarios sobre la manera ordenada y adecuada de realizar un trabajo determinado.

Los motivos que originan la integración de este tipo de documentos, se describe a continuación:

- La revisión anual que la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional realiza de los documentos elaborados y publicados en el sistema de Administración de Documentos Normativo Administrativos (ADNA) para tenerlos actualizados.
- El resultado de un Dictamen Organizacional que implique la creación de puestos y niveles tabulares, así como de los movimientos de plazas.
- La solicitud del área administrativa, cuando se le asignen nuevas atribuciones, por tener que atender programas y proyectos prioritarios, o por una reestructura interna para mejora de su operación.
- La actualización de la Estructura Orgánica del área administrativa.
- Observaciones a las áreas involucradas, realizadas por el órgano interno de control.

- Se solicita mediante oficio suscrito por el titular del área administrativa y avalado por su jefe inmediato superior, cuando así corresponda, dirigido a la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional con copia a la Secretaría Ejecutiva de Administración.
- Se requiere tener un proyecto de Manual, en caso de que cuenten con él.
- Cuando se trate de actualización se necesitan las Cédulas de Descripción de Puestos a incorporar o sustituir del Manual vigente.
- La justificación en su caso, por creación de nuevos puestos funcionales, considerando atribuciones y procesos operativos. La justificación deberá venir con la firma del jefe inmediato del titular del área administrativa que gestiona los cambios.

Las ventajas de contar con un Manual Administrativo en la Institución son:

- Presenta una visión de conjunto de la Institución y de las áreas administrativas.
- Precisa el objetivo y las funciones encomendadas de las áreas administrativas para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

Entre los inconvenientes que presentan los manuales, se encuentran los siguientes:

- Se puede conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su elaboración provoca inconvenientes en el desarrollo de las operaciones, debido a que no todas las funciones son reflejadas.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

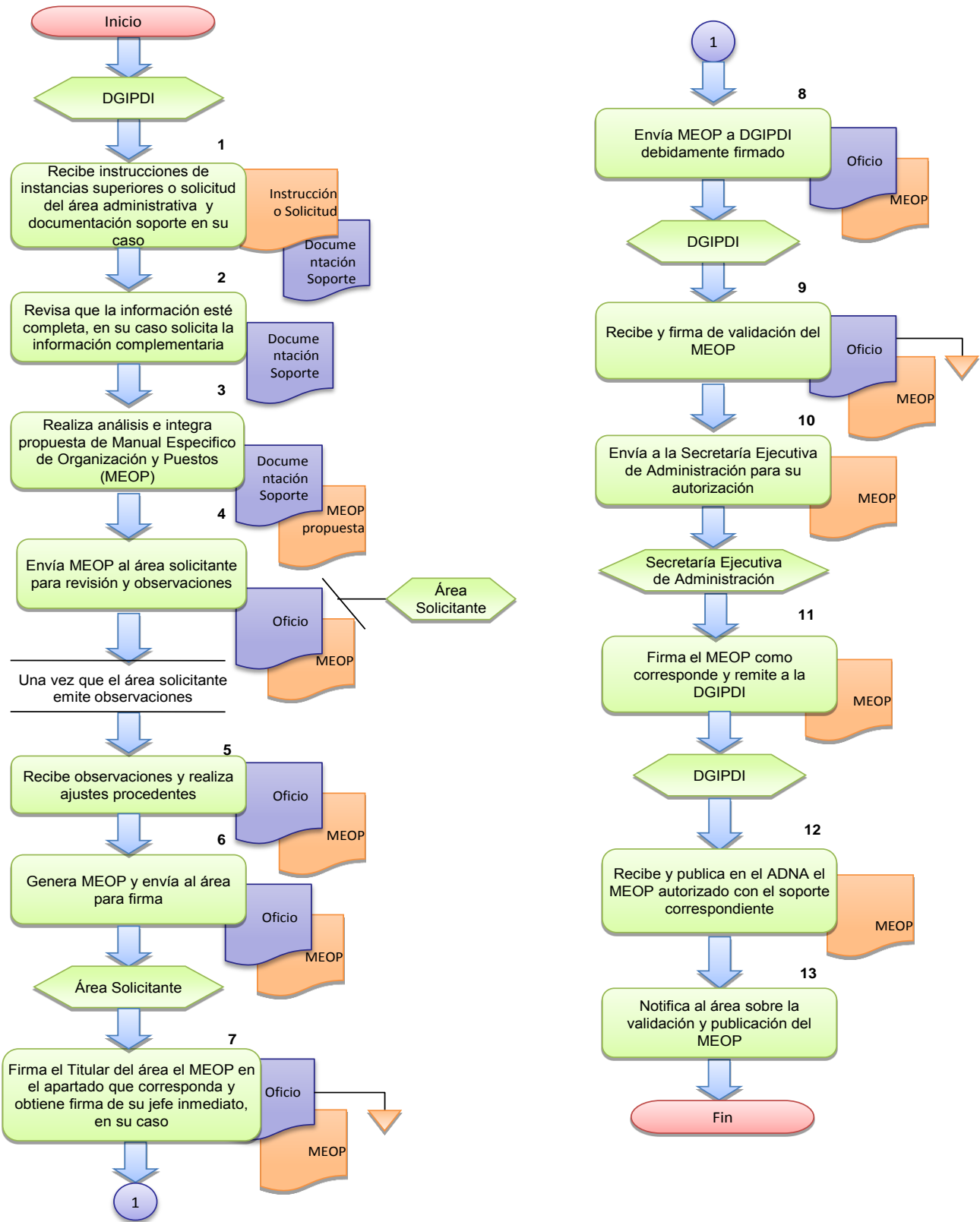
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

Los manuales que la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, elabora y actualiza, como ya se hizo mención, contienen las descripciones de unidades orgánicas y puestos específicos de las áreas administrativas del Consejo de la Judicatura Federal que vincula la denominación del puesto autorizado con la correspondiente al puesto específico, detalla y analiza las funciones y perfiles del puesto en cuanto a escolaridad, experiencia, entre otros requisitos; deberán estar alineado al Manual General de Puestos vigente y a los que soliciten, en su caso, los Acuerdos Generales.

Estos documentos son indispensables para reflejar el funcionamiento de cada área administrativa del Consejo de la Judicatura Federal considerando que en sus plantillas se adscriben plazas y puestos necesarios, y en cantidades variables, para atender los volúmenes de su operación, e identificar las funciones específicas que sus ocupantes realizan en el área interna de adscripción.

La necesidad de mantener actualizados estos manuales surge al modificarse su reglamento interior y/o las tareas al interior de las áreas administrativas, que signifiquen cambios en sus atribuciones y en su estructura. En ese sentido, los titulares de las áreas administrativas tienen la responsabilidad de informar oportunamente a los responsables de elaborar los manuales, sobre todo cambio en torno a las actividades o responsables de proporcionar un servicio o de apoyo interno, con el objeto de que se realicen las adecuaciones correspondientes.

A continuación, se muestra el proceso de elaboración, integración y difusión de los manuales organizacionales:



Fuente: Documentos de trabajo de la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional.

Este diagrama muestra las principales actividades en las que interfiere la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, para realizar el proceso de elaboración, integración y difusión de los manuales organizacionales y de procesos y procedimientos administrativos del Consejo.

Los inconvenientes que surgen en el proceso de elaboración de los documentos normativos, son las constantes consultas a la normatividad aplicable a cada caso, por ejemplo en la elaboración de manuales de organización se debe de consultar continuamente el Acuerdo General del Consejo de la Judicatura Federal que reglamenta la organización y funcionamiento del propio Consejo, revisando si existen reformas subsecuentes para evitar duplicidades de funciones u omisión de las mismas; también se consultan otros acuerdos emitidos por el Consejo, que dictan las funciones y competencias de cada área administrativa.

En los procedimientos administrativos, el trabajo de elaboración e investigación sostiene constantes consultas a estos Acuerdos para verificar y revisar, las funciones y operaciones de las áreas usuarias según la materia de que se trate el procedimiento administrativo.

III.1.4 Difusión de los documentos normativo administrativos en el Consejo de la Judicatura Federal

Antes del 2009, el procedimiento para autorizar y difundir cualquier documento normativo administrativo, consistía en que una vez que se obtenía el visto bueno del titular del área administrativa involucrada era fotocopiado en varios juegos, que iban de 10 a 8 ejemplares, que se enviaban a los Consejeros integrantes de la Comisión de Administración para que en las sesiones ordinarias discutieran su aprobación, cancelación o modificación. Una vez que se recibía el oficio que nos notificaba la autorización de los documentos, estos se volvían a fotocopiar en un número similar de juegos para ser repartidos entre las diversas áreas, por ejemplo: las Ponencias de los Consejeros, la Contraloría del Poder Judicial de la Federación, la Dirección General de Asuntos Jurídicos y el área administrativa dueña del documento. Esto comprendía el gasto excesivo de recursos materiales, debido a que había

documentos de más de 200 páginas, y como se mencionó se tenían armar varios juegos, que al final de las sesiones de autorización se mandaban al archivo, y posteriormente se destruían.

En el 2008, se implementó el uso de técnicas en informática, generando la aplicación del sistema de Administración de Documentos Normativo Administrativos (ADNA), el cual permitió la difusión y publicación de los documentos autorizados de forma electrónica mediante la página de intranet del Consejo, de tal forma que contribuyó a la simplificación de la difusión, así como al ahorro de recursos materiales, el cual facilitó que todo servidor público adscrito al Consejo de la Judicatura Federal consultará cualquier tipo de documento normativo-administrativo, teniendo un mejor acceso a la información.

Para 2011 con el apoyo de la Dirección General de Tecnologías de la Información, se logró la mejora del ADNA, consistente en el cambio de la plataforma informática, con el fin de eficientar su operación, aumentando su capacidad para la incorporación de archivos electrónicos por cada registro, tener la posibilidad de registrar información específica de los documentos que pierden su vigencia y en la parte pública que consultan los usuarios externos, se ofrecen mayores opciones de consulta, impresión, exportación y se logró evitar la duplicación de registros.

Por lo que el registro de los documentos en el ADNA, se maneja por personal asignado para llevar a cabo dicha tarea, este personal tiene los permisos para operar el sistema, esto evita que lo publicado sea modificado por terceros y que la información se pierda.

La Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, para proceder a la publicación de los documentos en el sistema ADNA solo requiere entregar al personal asignado lo siguiente:

- Digitalización del documento normativo-administrativo que fue firmado y sellado posteriormente, con la fecha de autorización.
- Oficios en los que la instancia superior informa sobre la autorización de los documentos normativos.

- Oficio de difusión, estos van dirigidos al área administrativa a la que pertenece el documento autorizado.
- Archivo fuente del documento autorizado.
- Documento normativo administrativo que contiene las firmas y sellos de autorización (este se entrega para resguardo de la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional)

Con estos documentos el responsable de operar el sistema ADNA realiza el almacenamiento y registro de datos en el mismo sistema, y una vez que concluye con dicho registro, se puede autorizar la publicación del documento en el sistema para que pueda ser consultado vía electrónica, por los servidores públicos adscritos al Consejo de la Judicatura Federal, evitando así el uso de grandes cantidades de recursos.

Los beneficios que la modernización del sistema ADNA trajo al Consejo de la Judicatura Federal fueron los siguientes:

- Automatización de la administración de los documentos.
- Optimización de los recursos.
- Concentración de todos los archivos electrónicos que soportan un documento aprobado dentro de la misma plataforma del ADNA.
- Se tienen mejoras en las opciones de consulta de los documentos.
- Se cuenta con un registro de documentos compartidos y los que se dan de baja.
- Se cuenta con información confiable y transparente.
- Se incluyó una guía multimedia que facilita el uso del sistema.
- Se realizó el registro de los documentos en una sola etapa en menor tiempo y con mayor carga de datos.

Además se incrementó el nivel de satisfacción de los usuarios, de acuerdo a las encuestas de percepción de 2011 al 2014 de los servicios proporcionados, cuyos resultados consideraron diversos aspectos como oportunidad, calidad y valoración general del servicio; se realizó una integración sistemática, ordenada y con enfoque a procesos de los documentos normativo administrativos; se mejoró la organización y funcionamiento del

acervo documental vigente del Consejo de la Judicatura Federal, así como la evolución del mismo; se logró un acceso inmediato a la consulta por parte de todos los servidores públicos del Consejo; por último se eliminaron las solicitudes de copias simples, por parte de las áreas interesadas.

III.1.5 Importancia de los documentos normativo administrativos para el Consejo de la Judicatura Federal

La actualización o elaboración de los documentos normativo administrativos, sirve como apoyo a la modernización y a la mejora administrativa de los órganos del Consejo, en tanto:

- Proporcionan un instrumento administrativo de apoyo y orientación que muestre la forma en cómo pueden integrar y reflejar su organización y operación actual.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Dan continuidad, orden y coherencia a las actividades que se describen en cada procedimiento.
- Delimitan responsabilidades entre las áreas participantes y evitar desviaciones en la ejecución de un trabajo determinado.
- Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionar a los niveles superiores los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades asignadas al personal bajo su responsabilidad.
- Permiten la inducción adecuada a personal de nuevo ingreso o con cambio de adscripción para capacitarlo en el desempeño de sus funciones.
- Constituyen una herramienta de apoyo para los órganos de control, internos y externos.
- Sirven como base para la realización de estudios de modernización tendientes a la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se realizan en los órganos que conforman el Consejo de la Judicatura Federal; así como en los procesos de calidad y de mejora continua que se lleven a cabo en su área, órgano de adscripción o bien, de manera institucional en todo el Consejo de la Judicatura Federal.

- Identifican problemáticas administrativas tales como: cuellos de botella, duplicidad de funciones u otras, e implementar soluciones.

III.2 Diagnóstico de la situación actual

La Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, con el propósito de seguir colaborando con la actualización de los documentos que norman técnicamente a las áreas administrativas del Consejo, y mediante diagnósticos organizacionales, ha identificado sus fortalezas, estas se basan en el conocimiento de la evolución de la institución y de su funcionamiento; la experiencia en la aplicación de las técnicas administrativas y de organización de trabajo, así como la implementación de programas de modernización y simplificación de procesos; en el desarrollo de sistemas administrativos y de información; conocimiento del ámbito jurisdiccional; capacidad analítica y de síntesis para el desarrollo de los trabajos encomendados, así como trabajar en equipo y en grupos interdisciplinarios.

La actualización de los documentos, tiene como base metodológica las guías técnicas, mismas que funcionan como herramienta administrativa; establecen los parámetros para la integración de los documentos técnico-administrativos, que reflejan la organización y funcionamiento de las áreas administrativas del Consejo. Por lo anterior, cabe destacar que de estas guías están en proceso de actualización, derivado de que el marco teórico se está adaptando a las necesidades del Consejo se han realizado actualizaciones, pero no se han podido autorizar, esto se convierte en un obstáculo para modernizar los mencionados documentos, debido a que este instrumento marca oficialmente los parámetros que se deben seguir en la Institución para comenzar a integrar los documentos técnico-administrativos. A pesar de que la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional ha establecido técnicas y métodos de elaboración de los documentos que no se plasman en la guías y solo quedan de común acuerdo con las áreas administrativas, lo cual crea una desventaja significativa porque al paso del tiempo provocan confusión entre los responsables de elaborar los documentos normativos-administrativos y no hay un equilibrio, una uniformidad constante en el producto resultante.

Por lo anterior, la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, ha establecido técnicas y normas internas que constituyen canales de comunicación y coordinación con las áreas de la Institución, para orientarlas en la integración de sus manuales, la siguiente es la información que contiene: antecedentes, marco jurídico, atribuciones, estructura orgánica, detalle de la plaza que se ocupa, funciones de los diferentes niveles jerárquicos, responsabilidades, responsabilidad por manejo de recursos, formación académica, experiencia laboral y otros requisitos, mismos que fijan las áreas según sus funciones.

En los procedimientos administrativos se incorpora la información sobre los sucesos cronológicos y secuenciales de las operaciones de cada área, narrando sus actividades específicas. Utilizando en la narración el uso de los recursos con los que dispone y la aplicación de los métodos de trabajo y de control para desarrollar eficientemente sus actividades. También se integró un fundamento legal, el cual respalda y justifica las actividades a detallar, además cuenta con políticas de operación que sirven como marco de actuación de las acciones a describir.

Las estructuras orgánicas contienen la información representativa de la Institución, nos muestran la relación ordenada de las áreas que integran la institución, están codificadas en razón de los criterios de jerarquía y de esta manera también se visualiza la dependencia de cada área interna.

Con la creación de estos documentos es posible llevar un control de su operación y del personal de cada una de las áreas, su organización, las políticas, las funciones, procedimientos y muchas otras actividades que se basan en los documentos que se elaboran y actualizan en la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional.

La problemática que existe en el proceso de elaboración o actualización es que en algunas ocasiones existe el desinterés de las áreas administrativas por actualizar este tipo de

documentos, ya que requiere de inversión en tiempo, mismo que lo traducen en una distracción en desarrollar sus funciones sustantivas y muchas veces aplazan la terminación de estos proyectos. Por otra parte, cuando se logra terminar estos documentos nos encontramos con una sobrecarga de revisiones, las cuales son emitidas desde el jefe de departamento, el subdirector de área a cargo del proyecto, el director de área, el servidor público de enlace del área usuaria y el visto bueno de su titular.

Otro factor de atraso, es cuando se llega el momento de la autorización por parte de las instancias involucradas, debido a que los documentos se detienen demasiado, una vez que llegan a sus manos, la razón, es la sobrecarga de trabajo que esas instancias alegan, debido a que también observan el trabajo de otras áreas administrativas.

Los objetivos que se buscan con la elaboración de estos documentos es presentar una visión de conjunto organizacional, precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades y evitar duplicidades, contribuir a la correcta realización del trabajo, evitando así la repetición de instrucciones y directrices, agilizar el estudio de la organización, sistematizar la publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización, determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto, en relación con el resto de la organización, establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen, promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la institución, servir como medio de información a los servidores públicos con quienes se interactúa en la institución, sirven como marco de referencia y consulta para el personal en cuanto a la integración y funcionamiento del área a la que perteneces, así mismo auxilian en la inducción para el personal de nuevo ingreso para facilitar su integración.

La modernización de estos documentos considerados técnicamente necesarios para la operación organizacional de las áreas del Consejo de la Judicatura Federal, y que poseen información global o particular, se ha vuelto más accesible, por el hecho de tenerlos actualizados y además, publicados en el sistema automatizado ADNA, ubicado en Intranet en el Portal oficial del Consejo, resultando para la Dirección General de Innovación,

Planeación y Desarrollo Institucional y sobre todo para la Institución, en la concentración de todos los archivos electrónicos que soportan un documento aprobado dentro de la misma plataforma del ADNA, sin límite de tamaño; mejora en las opciones de consulta de los documentos; el uso de los recursos tecnológicos para reforzar la difusión del ADNA y por último en más ahorro de recursos materiales.

Apartado IV. Conclusiones

El Consejo de la Judicatura Federal, en sus áreas administrativas, prescindió de áreas ejecutivas para re-adscribir sus funciones en otras oficinas afines; redefinió competencias y estructuras de sus áreas clave delimitando facultades y orientándose bajo una misma unidad de mando; con estas acciones trata de mantener constantemente un proceso de análisis y revisión de su normatividad administrativa con la finalidad de contar con instrumentos técnicos modernos y actualizados que le permitan conocer sobre la evolución de su desarrollo y del aprovechamiento de los recursos de los que dispone. Todo ello para asegurar que el trabajo continuo de la institución está dirigido al cumplimiento de su misión y en el rumbo establecido de su visión.

Derivado de este proceso de actualización y elaboración de documentos normativo administrativos, podemos decir que toda organización que requiera hacer más eficiente el funcionamiento de sus operaciones, sus estructuras orgánicas, sus niveles de responsabilidad, entre otros; consecuentemente tiene la necesidad de contar con documentos que normen dicha organización.

La Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional para realizar estas tareas y mejorarlas ha identificado algunos obstáculos: falta de personal para atender la creciente demanda de trabajo; continua evolución organizacional del Consejo de la Judicatura Federal; en algunos casos, no hay disposición por parte de las áreas administrativas para poder terminar o actualizar los documentos que norman sus funciones; facilidad de adaptación al enfrentar nuevos retos; liderazgo proactivo para el mejoramiento

de los sistemas de trabajo; reincidencia de errores en la elaboración de documentos administrativos.

Además de la falta de oportunidad para conocer de las autorizaciones del Pleno del Consejo y de la Comisión de Administración relacionadas con los movimientos de plazas y su identificación de temporalidad, la poca capacitación en técnicas modernas de administración (calidad, productividad, planeación estratégica, administración de equipos de alto rendimiento).

Es evidente que constantemente en este contexto se deben de proponer criterios para la optimización de los recursos y la modernización de las estructuras orgánicas, funciones, sistemas, procesos operativos, procedimientos administrativos internos y de servicios al público de los órganos del Consejo. Integrando, actualizando y difundiendo los documentos administrativos como: estructuras orgánicas, manuales de organización, procedimientos, catálogos, formatos y guías administrativas que sustenten el funcionamiento de todos los órganos del Consejo y que orienten a los servidores públicos en la realización de sus funciones, así como plantear los mecanismos de planeación y evaluación administrativa que permitan orientar las acciones de todos los órganos del Consejo para el cumplimiento de metas institucionales. Proporcionar información de las estructuras orgánicas, ocupacionales y funcionales a las instancias superiores del Consejo, coadyuva a la planeación del crecimiento y desarrollo de sus órganos. Por último, proponer estrategias para llevar a cabo más estudios de modernización administrativa y desarrollo institucional de todos los órganos del Consejo, de sus sistemas y procedimientos administrativos.

Con el propósito de elevar la calidad de los servicios que ofrecen las diversas áreas del Consejo de la Judicatura Federal, es necesario promover en las mismas una mayor eficacia y eficiencia en su desempeño, así como desarrollar valores encaminados a motivar al personal, para lograr su identificación con la misión y los objetivos estratégicos de la Institución.

Resulta fundamental establecer y fomentar relaciones laborales armoniosas y permanentes, a través de mecanismos de retroalimentación que apoyen en la dirección y coordinación de las acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo. La Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional, ha implementado instrumentos de medición que permiten evaluar aspectos sobre la dinámica laboral, conocidos como estudios de clima organizacional; a través de la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas para la recolección de datos, tabulación y evaluación de los mismos, teniendo como resultado el fortalecer el área con recurso humano profesionalizado e infraestructura para que la modernización administrativa sea más eficiente y eficaz; establecer compromisos con las áreas usuarias para la atención oportuna de la demanda de trabajo; integrar documentos normativo administrativos sin errores, estableciendo estándares para su elaboración y revisión; establecer una cultura de prevención y auto verificación de los documentos elaborados.

El objetivo es lograr una eficaz elaboración y actualización de los documentos normativo administrativos del Consejo de la Judicatura Federal, que regulen la organización, funcionamiento y operación de las áreas administrativas, difundiendo y publicando estos documentos, además que se requieran a las áreas administrativas para su elaboración y actualización, bajo el criterio de simplificación y mejoramiento administrativo. De esta forma se proporcionará a los órganos auxiliares y unidades administrativas las asesorías y los elementos metodológicos para la elaboración y actualización de sus documentos normativo administrativos, llevar su registro y control; así como desarrollar proyectos de mejoramiento en materia de organización, puestos y procedimientos; en apego a la normativa vigente y mediante la aplicación de herramientas administrativas que impulsen la modernización institucional.

Cada vez que se suscitan cambios en la estructura normativa y funcional del Consejo, se vuelve necesario realizar la emisión o actualización de sus documentos normativo administrativos, para dar cumplimiento de sus atribuciones, tal y como está señalada en el Acuerdo General que regula la organización y funcionamiento del Consejo, debido a que los anteriores documentos dejan de ser funcionales.

La debida implementación de los documentos mejora y desarrolla los esquemas de organización y funcionamiento de las distintas áreas administrativas y órganos jurisdiccionales, así como el mejor desempeño del personal, por consiguiente, es necesaria la colaboración de todas las áreas para lograr la optimización de los recursos técnicos y humanos.

La actualización de los documentos normativo administrativos, sirve como apoyo a la modernización y a la mejora administrativa, y como ejemplo para otras instituciones del Estado mexicano, debido a que el diseño, integración, verificación y seguimiento de los cambios que ocurren en el Consejo de la Judicatura Federal, permiten un adecuado desempeño de la gestión de las administrativas.

Tal modernización va encaminada a mejorar el servicio que se presta en los órganos que integran el Consejo de la Judicatura Federal y en consecuencia, que la sociedad mexicana crea en esta Institución y sobre todo en los órganos jurisdiccionales, porque de esta forma tendrán la certeza en sus juicios. Para que esta percepción sea la que prevalezca, la justicia debe acercarse a la gente cada día más, accesible, sencilla, breve, apropiada y efectiva para resolver sus problemas, lo cual supone la observancia de las sentencias que les amparen.

Fuentes de información

1. Arellano, David «Gestión estratégica para el sector público» México, Fondo de Cultura Económica, 2004.
2. Aguilar Villanueva, Luis F. «La reforma del Estado Mexicano». Barcelona, España. Revista Gestión Pública, ESADE, 1994.
3. Apter, David. «Estudios de la modernización». Argentina, Amorroutu Editores, 1968.
4. Andrade Sánchez, Eduardo. «La intervención del Estado en la economía. Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas»; México. Universidad Nacional Autónoma de México, 1986.
5. Carpizo, Jorge. Estudios Constitucionales, México, Editorial Porrúa / Universidad Nacional Autónoma de México. 2003.
6. Cedillo Hernández, Miguel Ángel. «La desregulación administrativa» Tesis Doctorado en Administración Pública. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. Marzo 2003.
7. Del Castillo, Arturo. «Trasformación Institucional en Organizaciones Gubernamentales: elementos para el análisis del cambio adaptativo. Documento de trabajo» División de Administración Pública, 2001, número 52.
8. Quiroga Leos, Gustavo. «Organización y Métodos en la Administración Pública» México, Editorial. Trillas, S.A., segunda edición, 1994
9. Kelsen, Hans: «La teoría pura del Derecho». México, Editorial Fondo de Cultura Económica. 1946.
10. Kelsen, Hans «Teoría General del Derecho y del Estado». México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1995.
11. Karl W. Deuch. «Política y Gobierno». Fondo de Cultura Económica. México, 1998.
12. Kast, F. E. y Rosenzweig, J. «Administración en las Organizaciones». México, Editorial McGraw Hill, 1981.
13. ¿Qué es el Poder Judicial de la Federación? Poder Judicial de la Federación, 2004.
14. Documentos de trabajo de la Dirección General de Innovación, Planeación y Desarrollo Institucional.
15. Manual de Organización y de Puestos del Centro de Justicia Penal. Autorizado por el Pleno del Consejo de la Judicatura Federal el 28 de octubre de 2014.

16. Proyecto de Plan Institucional 2015-2018. Propuesta para la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal.

Legislación

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Porrúa. 2001.
2. Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación. México. Poder Judicial de la Federación.
3. Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 2013.

Fuentes de Internet

1. <http://www.monografias.com/trabajos22/acto-administrativo/acto-administrativo.shtml>.
2. <http://www.monografias.com/trabajos/politiaristo/politiaristo.shtml>
3. [www.monografias.com.Karl Dietrich Bracher](http://www.monografias.com/Karl-Dietrich-Bracher).
4. www.cepec.es/rap/publicaciones.
5. <http://www.bibliojuridica.org/libros>. Guerrero, Omar. Principios de Administración Pública. Biblioteca Jurídica Virtual.
6. <http://es.wikipedia.org/wiki>.
7. <http://es.wikipedia.org/wiki/Estado>.
8. [2119http://lucas.simplenet.com](http://lucas.simplenet.com) lucas@2-cool.com Modernización del Estado y Globalización. Privatización o desmantelamiento. Por José Eduvigés Rivas.
9. www.cepec.es/rap/publicaciones. El concepto teórico y práctico de Gobierno, según Hermann Finer.
10. <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>.