

## **PALABRAS PRELIMINARES**

Más vale un grano de buen sentido que montañas de inteligencia. Así se camina seguro, aunque no tan aplaudido. Pero la reputación de prudente es el triunfo de la fama. Con ella se satisface a los prudentes, cuya aprobación es la piedra de toque de los aciertos.

Baltasar Gracián, *El arte de la prudencia*.

El Ministro Mariano Azuela Güitrón, Presidente de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y del Consejo de la Judicatura Federal, me invitó a elaborar el presente trabajo, a través del cual se pretende justificar teóricamente, sistematizar y compartir algunas experiencias para hacer mejor, más rápido y con mejor calidad el trabajo de los Juzgados de Distrito.

Se trata de comentar algunos mecanismos por medio de los cuales, se han obtenido algunos resultados positivos en beneficio del servicio público de la administración de justicia, de la forma más sencilla posible. Estoy consciente que algunos titulares con mayor experiencia y conocimientos han implementado otros procedimientos o sistemas con iguales o mejores resultados; sin embargo, en este documento únicamente se presentan algunos lineamientos para detonar la preocupación por los temas administrativos y su aplicación en la incesante labor de las trincheras del Poder Judicial de la Federación; así, su lectura, permitirá a los actuales jueces reflexionar sobre su labor cotidiana y adaptar alguna de las sugerencias aquí contenidas, las que, desde luego, no pueden ser fórmulas mágicas, absolutas o que indefectiblemente deban seguirse, sino exclusivamente se trata de divulgar una serie de mecanismos administrativos y sus resultados. Algunos de los instrumentos que aquí se presentan, incluso ya han sido puestos en marcha en otros juzgados y, por los comentarios de sus titulares, han facilitado su trabajo, lo que viene a fortalecer, sin duda, la preocupación del Ministro Presidente y la pertinencia en la divulgación de este trabajo.

Con la finalidad de seguir un orden lógico, se comentan las medidas adoptadas siguiendo un marco teórico elemental de administración, por ello, este esfuerzo está muy lejos de constituir un texto sobre la ciencia administrativa; sin embargo,

se consideró necesario recurrir a su sistemática básica y algunos de sus conceptos para ubicar el relato de lo puesto en marcha, para lograrlo en alguna medida, ha sido muy valiosa la orientación de mi esposa, la licenciada en Administración Hotelera, Claudia Pittaluga Moreno de Rojas.

Fungía como Secretario de Estudio y Cuenta de la Suprema Corte de Justicia de la Nación cuando el Ministro Azuela, me comisionó para hacer prácticas profesionales en distintos juzgados. Desde entonces advertí que de nada sirven todas las horas y esfuerzos que el Juez ponga en el trabajo de un órgano, si sus acciones no están encaminadas a atender, además de sus funciones propiamente jurisdiccionales, algunos puntos estratégicos y claves, como son: el personal, la organización, el establecimiento de procedimientos administrativos estandarizados, supervisar la calidad del trabajo, cuidar que la comunicación y el ambiente organizacionales sean adecuados, aprovechar al máximo los adelantos cibernéticos y que se cuente con las instalaciones, mobiliario y material de oficina necesarios para desempeñar su trabajo de forma eficiente. Entonces, el ahora Magistrado Tarcisio Aguilera Troncoso, me mostró algunos mecanismos y controles que había implementado en el Juzgado Tercero de Distrito del Estado de México, con sede en Naucalpan de Juárez, en el cual pude constatar un trabajo sincronizado, eficiente, oportuno y de gran calidad. De aquella experiencia tomé una serie de ideas, formatos de acuerdos y resoluciones, controles y procedimientos que generosamente me fueron proporcionados sin ninguna reticencia.

Cuando se me dio la adscripción en el Juzgado Tercero de Distrito en Veracruz, con sede en Boca del Río, retomé las enseñanzas del Magistrado Aguilera Troncoso, he venido implementando y adaptando otros mecanismos, pero de forma integral, dentro de un contexto general de una organización administrativa que pretende ser eficaz y eficiente<sup>1</sup>, en proceso de mejora continua. Mi experiencia profesional dentro de la iniciativa privada y los cursos empresariales que tomé, por supuesto, han facilitado el cambio de paradigma en el funcionamiento de

---

<sup>1</sup> Mientras que la eficiencia es hacer las cosas bien, o correctamente, la eficacia es hacer las cosas correctas, el lograr los resultados; la combinación de ambos genera efectividad, esto es, lograr todos los resultados (cosas correctas), haciendo las cosas bien (GIRAL BARNÉS, José, *Cultura de Efectividad*, 2da. edición, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993, p.1).

un juzgado. El intercambio de experiencias con algunos colegas y con mi personal, las observaciones y recomendaciones de las visitas de inspección y la obra del Magistrado Pablo Ibarra *Compendio del quehacer paraprocesal*, han sido otras fuentes de inspiración para las medidas que he implementado.

Moliérac, en su obra *Iniciación a la abogacía*, destaca la complejidad del trabajo jurisdiccional al sostener:

Juzgar es, por lo demás, la obra más difícil del espíritu humano. Enredada en las debilidades y pasiones humanas, la justicia ha de mostrarse superior a ellas; debe permanecer impasible en medio del choque de las pasiones y de la agitación de los partidos, desafiar si es necesario al poder y socorrer valientemente al débil, despreciar y reprimir la injusticia en donde quiera que se halle, y cualquiera que sea su disfraz. El hombre encargado de impartir justicia en la tierra, tiene el deber de dar a la sociedad una vida apacible, zanjando los debates.<sup>2</sup>

Efectivamente, la labor de los jueces entraña un reto cotidiano, permanente e incesante no sólo técnico-jurídico, sino también de sensibilidad humana. Esta dificultad se ve potencializada por el sistema de administración de justicia, el volumen de asuntos, los procedimientos escritos y otros factores históricos, sociológicos y políticos, que generan que esta actividad deba realizarse necesariamente en complejas estructuras organizacionales. Así, para que en un Juzgado de Distrito se cumpla cabalmente con la prestación del servicio público de administración de Justicia Federal, deben combinarse con efectividad una serie de elementos técnicos, humanos, materiales y de organización. De la forma en que se integren, dirijan, coordinen y estructuren, dependerán los resultados.

Tradicionalmente se ha pensado que en un juzgado están todas las cosas dadas: las leyes, reglamentos y acuerdos establecen los procedimientos; el Consejo de la Judicatura Federal proporciona los elementos materiales y establece la plantilla de personal y, en esta posición, el Juez sólo debe sentarse en su privado a revisar acuerdos y proyectos, y firmarlos. En estos órganos, por lo general, el personal trabaja instintivamente de forma automática, sin una coordinación o dirección, reacciona frente a los errores o desviaciones, no existen horarios, las jornadas son extenuantes, "nadie se va hasta que no se vaya el

---

<sup>2</sup> Trad. de Pablo Macedo, 3ra. edición, México, Porrúa, 1990, p.14.

Jefe”, nadie comparte su trabajo y existe un ambiente amañado y burocratizado. En estos órganos, el trabajo sale pero a costa de muchas horas y sacrificios, todos los días se están inventando los procedimientos y los formatos y, por lo mismo, no es fácil supervisar y controlar el trabajo.

Por otro lado, existen órganos jurisdiccionales de este nivel, en que sus titulares han asumido personalmente la labor de planear sus funciones a través de organizar, estructurar, seleccionar, inducir, motivar, capacitar y promover a su personal; establecer procedimientos administrativos estandarizados; aprovechar al máximo los avances informáticos y establecer mecanismos de mejora continua y supervisión o control. En este tipo de órganos, el Juez, quizá de manera intuitiva en algunos casos, o de forma plenamente informada, se auxilia de algunos instrumentos administrativos para lograr que las cosas marchen mejor en su juzgado. En éste tipo de órganos, se respeta el principio que reza: El Juez “... debe ir en persona a su frente y hacer por sí mismo el oficio de capitán...”<sup>3</sup>

Los resultados de seguir la postura tradicional o de llevar a la práctica algunas herramientas administrativas y cibernéticas se pueden advertir simplemente: resoluciones dictadas con retraso, contradictorias, incompletas o incongruentes y de poca calidad; no existen horarios, el personal está sometido a un desgaste permanente, ambientes organizacionales burocratizados y hostiles; problemas derivados de la falta de control de documentos importantes, billetes de depósito, pólizas de fianzas o instrumentos, objetos o productos del delito, etcétera. El desprecio o desconocimiento de algunos jueces por las cuestiones de organización y funcionamiento de un juzgado invariablemente traerán consecuencias negativas para los justiciables, el personal e incluso, para el propio Juez.<sup>4</sup>

Ante la ausencia de un material bibliográfico específico para órganos jurisdiccionales, el presente trabajo pretende ubicar dentro del procedimiento administrativo de planeación, organización, integración, dirección y control, una serie

---

<sup>3</sup> MAQUIAVELO, Nicolás, *El príncipe*, (comentado por Napoleón Bonaparte), 2da. Edición, Madrid, Espasa Calpe, 1970, p.63.

<sup>4</sup> Cabe señalar que incluso el artículo 95, fracción V de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación establece como una de las funciones del Instituto de la Judicatura Federal: “Difundir las técnicas de organización en la función jurisdiccional”, de ahí que incluso formalmente está incorporada la preocupación por investigar, sistematizar y difundir este tipo de conocimientos.

de experiencias que se ha comprobado que funcionan para incrementar la efectividad de un Juzgado de Distrito. Se ha prescindido de demasiada información teórica y se presenta la estrictamente indispensable para explicar y entender las medidas puestas en marcha. Como antecedente a lo desarrollado, se explica la importancia de la administración y la gestión del cambio.

En las notas de pie de página y en la bibliografía se han incorporado una serie de obras en las que se puede profundizar el estudio de los temas específicos. Dado que el presente estudio está dirigido a lectores no especializados en materia administrativa se ha optado por referir obras de divulgación que son más accesibles para el público en general.

Los anexos ejemplifican los temas previamente explicados en el estudio. No constituyen instrumentos o mecanismos hipotéticos, sino acciones concretas que han sido puestas en marcha y han probado su efectividad; con ellas se pretende que los jueces tengan una idea concreta de lo justificado teóricamente.

Este primer esfuerzo seguro se enriquecerá con la experiencia y conocimientos de los actuales jueces federales. De antemano agradezco cualquier aportación, comentario o sugerencia.

Deseo dejar patente mi agradecimiento a mis compañeros jueces Miguel Mendoza Montes, Enrique Torres Segura, Gloria García Reyes, Irma Rodríguez Franco y Oscar Espinosa Durán por los finos comentarios y sugerencias que recibí.

Finalmente, es de rigurosa justicia el reconocer el esfuerzo de todos mis colaboradores, presentes y pasados, del Juzgado Tercero de Distrito en Boca del Río, Veracruz, en particular de mis secretarios Julio Alberto Romero Lagunes, Javier Julio Díaz, María Elena Suárez Préstamo, Domingo Javier Lince Avilés, Brenda Patricia Arellano Saito, Perla Ivette Gordillo López, Carlos Erazo Bernal, Maribel Rodríguez Rojas, Jorge Campos Saito; a mis actuarios, Rosa Alicia López Rodríguez, Angel Durand Rodríguez y Alberto García Castellanos; al Oficial encargado del SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO DE EXPEDIENTES Gabriel Rodríguez Hobart, de mi Secretaria Particular, Berenice Marabotto Serna y de todos mis oficiales judiciales, en especial de Juan Carlos Muñoz Hernández, Luis

Alfonso Guzmán de la Peña, Anabel Ferto Martínez, Jorge Isaac Lagunes Leano, María Magdalena Boylan Álvarez, Pedro A. Reyes Ochoa, Luz E. Olivares Lara, Jorge Garza Ortega, Alina Domínguez Jiménez, Leticia Flores Quevedo, Abraham Sánchez Córdova, Alejandro Laborie Lozano, Virginia M. Sánchez Rendón, Iñigo Pacheco Benítez, María de Jesús Zamudio Terán, Nora Edith Ceballos Moreno, Rogerio Rodríguez García, Rosa Anita Nuñez Toral, y para mi Oficial de Servicios y Mantenimiento, Ramón Gabriel Flores Sánchez quienes, por un lado, con su entrega cotidiana a la labor jurisdiccional permiten hacer realidad las ideas expuestas en el presente trabajo y, por otro, prestaron especial apoyo en revisar lo que se había implementado en el Juzgado para presentarlo en el este *Manual*.