

I. ELEMENTOS CONCEPTUALES

Admitido que la administración de justicia es un servicio público que debe cumplir el Estado, la estructura y funcionamiento de los tribunales y juzgados no es indiferente a los cambios de legislación que experimentan las dinámicas procesales en América Latina.

Por ello, la administración y gestión de tribunales conforma un supuesto estratégico para hacer operar la metodología de las audiencias orales, actividad central de los llamados juicios orales en implementación.

Las siguientes reflexiones llevan a analizar y describir este aspecto, que gradualmente debería ocupar y preocupar a los estudiosos de la reforma procesal penal en curso.

Concepto de administración y gestión

Los términos de administración y gestión muchas veces son utilizados de manera intercambiable. La Real Academia Española establece que la gestión es acción y efecto de administrar, de lo que se puede concluir que los dos términos referidos son sinónimos. Sin embargo, conforme al uso actual en la ingeniería de gestión tal sentido es inadecuado. La administración y la gestión son herramientas conjuntas, que se complementan, pero no son sinónimas.

A. Administración

La administración, en su sentido amplio, es el conjunto de actividades de grupos que cooperan (organizaciones) para alcanzar objetivos o finalidades comunes, empleando con eficiencia y eficacia los recursos humanos, financieros y materiales. En-

tendiendo a la eficiencia como la realización de las actividades reduciendo al mínimo los recursos empleados, y la eficacia como la realización adecuada de las actividades que permiten alcanzar los objetivos.¹

La administración se desarrolla mediante el proceso administrativo que comprende tres etapas: planeación, organización y control.² Estas actividades se desarrollan de manera dinámica ya que están en constante movimiento; además, son cíclicos, por lo que se puede hablar de un procedimiento administrativo cíclico.

PROCESO ADMINISTRATIVO



¹ Administrar también posee otros significados: designa la organización, la ordenación económica de medios, alude al orden de una organización, también se identifica con la provisión, entre otros.

² En 1886 Henry Fayol crea un modelo de proceso administrativo que llama principios básicos de la administración (etapas de la administración) y consisten en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Otros autores se refieren a distintas etapas en el proceso administrativo: Andrés Serra Rojas: planificación, organización, dirección, ejecución y control; George Terry: planeación, organización, ejecución y control; Laris Casillas: planeación, organización, integración y control; Guillermo Gómez Ceja: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; sin embargo, hay consenso en la planeación, organización y control, mismos que consideramos los fundamentales.

Podemos decir entonces que se administra planeando, organizando y controlando, es decir, dentro del proceso administrativo se deben realizar las siguientes actividades:

Planear, para destinar por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo.

Organizar la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos y, las actividades para alcanzar los objetivos, mediante la determinación de jerarquías, órganos y cargos, disposición, atribución, correlación y agrupación de actividades de autoridades y responsabilidad, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social, dirigir la designación de cargos de los integrantes del cuerpo administrativo, la comunicación, liderazgo, coordinación, vigilancia y motivación entre el propio personal, con el fin de que el conjunto de todos estos realicen del modo más eficaz los planes señalados.

Controlar que responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?, define los estándares para medir el desempeño, corrige desviaciones y garantiza que se realice la planeación con base en metas, relacionándose directamente con la medición de los logros.³

El objeto de la planeación, organización y control son los recursos. La administración combina, sistematiza y analiza aquellos recursos que intervienen en el logro de un fin común. Estos recursos constituyen elementos que administrados correctamente permiten alcanzar los objetivos de la empresa común y son los siguientes:

- a) Materiales: dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas.
- b) Técnicos: los sistemas de informática, procedimientos, organigramas, instructivos, manuales.
- c) Humanos: el conjunto de las personas que trabajan en una institución y aportan su trabajo físico e intelectual. Estos

³ Rodríguez Contreras, Mónica, “Organización y funcionamiento de los tribunales en el nuevo sistema procesal penal”, en Carmona Casillo, Gerardo A. (coord.), *Juicio oral penal. Reforma procesal penal de Oaxaca*, México, Jurídica de las Américas, 2008, p. 599.

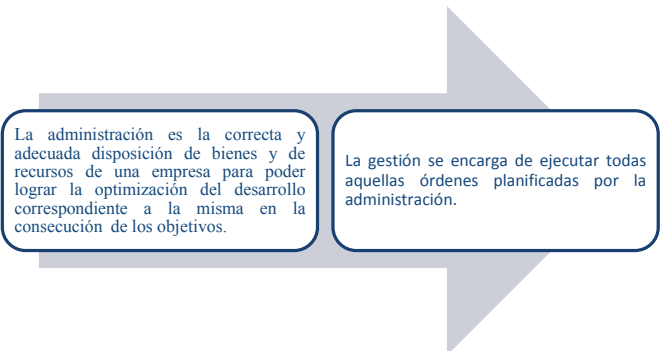
son considerados el principal activo de las empresas, dado que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos.⁴

B. Gestión

La gestión es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en una empresa, tiene por objeto la generación de rendimientos de los factores que intervienen en el desarrollo de la misma; es una suerte de diligencia que conduce hacia el objetivo de una empresa o negocio. La gestión implica la realización de diligencias encaminadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía o institución como recursos activos para el logro de los objetivos.⁵

Así visto, la gestión implica orientar la acción, y emplear los recursos y esfuerzos en dirección a los fines que se desean alcanzar, mediante una serie de pasos a seguir, y un tiempo requerido para efectuar cada uno de los eventos involucrados en la consecución de los fines.

Así, la diferencia entre administración y gestión se puede concebir como:



La administración es la correcta y adecuada disposición de bienes y de recursos de una empresa para poder lograr la optimización del desarrollo correspondiente a la misma en la consecución de los objetivos.

La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración.

⁴ *Ibidem*, p. 598.

⁵ *Cfr.* <http://www.gestionvadrministracion.com/empresas/administracion-v-gestion.html> (consultado el 1o. de junio de 2012).

Es importante destacar sin embargo, que la sola administración no es suficiente para alcanzar los objetivos de un colectivo o institución, sino que la buena administración depende de una correcta gestión, por lo tanto se deben considerar a la administración y a la gestión conjuntamente como elemento fundamental para que un sistema alcance sus objetivos.

Sin una correcta administración y gestión difícilmente podrá tener éxito cualquier organismo social, aun teniendo los mejores recursos. Estos tienen que ser acompañados del elemento humano necesario para ordenar las actividades. La administración y gestión impactan efectividad a los esfuerzos humanos. Ayudan no solo a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas, sino también a ubicar a cada cual en el lugar necesario donde desarrolle todo su potencial.

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente identificable quien debe realizar determinada tarea, según sus capacidades, y quien es responsable por determinados resultados, recordando que se trata de una cooperación de esfuerzos, y que una sola persona o un solo subsistema no es capaz de hacerlo todo. La administración y gestión ponen en orden los eventos aparentemente aislados y sin explicación lógica para obtener relaciones con sentido.

Asumida la importancia estratégica que suponen la administración y gestión de un servicio público como la justicia y la seguridad pública, es necesario señalar que a nivel de experiencias comparadas es viable distinguir tres niveles identificables en materia judicial.

Por una parte, el gobierno judicial que abarca la representación política administrativa mayor en todo país (cortes supremas, ministerios o secretarías de justicia); un segundo nivel de gerencia central del sistema, encargado de aspectos como la ejecución de presupuestos e inversiones, vigilancia y provisión de los recursos humanos y de la infraestructura, manejo de los sistemas de información, etcétera (consejos de magistratura y judicaturas), y

finalmente, el despacho judicial, que constituye la unidad de producción del sistema de justicia. Así se distinguen las funciones administrativas y de gestión de las funciones jurisdiccionales a cargo de magistrados y jueces.