



**PODER JUDICIAL**  
DEL ESTADO DE MÉXICO

**Escuela Judicial del Estado de México**  
**Centro de Investigaciones Judiciales**

**INVESTIGACIÓN 2022**

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL**  
**PARA LA RATIFICACIÓN DE JUZGADORES Y JUZGADORAS**

Fecha de entrega: 30 de noviembre de 2022

Versión corregida: 15 de febrero de 2023

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>APARTADO I. LA NECESARIA EVALUACIÓN JUDICIAL</b>	1
1.1. La evaluación en los sistemas de justicia	6
1.2. La exigencia legal de la evaluación judicial en México	8
1.3. Evaluación del desempeño judicial	34
<b>APARTADO II. MODELOS EXITOSOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL. LAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES</b>	
2. Modelos exitosos de evaluación del desempeño judicial.	37
2.1. El modelo finlandés. Calidad del Tribunal de Apelación de Rovaniemi	39
2.2. Estados Unidos y el CourTools	40
2.3. Costa Rica y su Guía de Evaluación del Desempeño	42
2.4. Evaluación de Medición del Desempeño Peruano	45
<b>APARTADO III ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>3. Esquema de la investigación</b>	58
3.1. Diagnóstico	59
3.2. Conformación de la muestra	61
3.3. Material y métodos	62
3.4. Información estadística del estudio	62
3.5. Dimensión normativa	79
3.6. Matriz de categorías de la carrera judicial en México	80
<b>APARTADO IV. HACIA UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JUDICIAL PARA LA RATIFICACIÓN DE JUZGADORES Y JUZGADORAS</b>	
4.1 La idoneidad del perfil de los juzgadores en toda evaluación	109
4.2. El Proyecto Alfa Tuning	112

4.3. Evaluación de conocimientos generales y de conocimiento por perfil específico	114
4.3.1. Competencias fundamentales	114
4.3.2. Evaluaciones sugeridas para el modelo	119
<b>CONCLUSIONES</b>	120
<b>FUENTES DE CONSULTA</b>	124
<b>ANEXOS</b>	

## Introducción

La presente investigación, relacionada con la evaluación del desempeño de los jueces en nuestro país, llega en un momento muy oportuno, toda vez que, desde hace algunos años, los poderes judiciales alrededor del mundo han sido objeto de múltiples cuestionamientos relacionados con la conducta de sus integrantes. En este sentido, tales señalamientos ponen en riesgo la independencia judicial y han encontrado, en cierto sector de la población, un terreno fértil en el que la crítica aflora, en virtud de que más de 43% de los mexicanos confían poco o nada en sus jueces, de acuerdo con las Encuestas Nacionales de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública, tanto del año 2020 como de 2021, realizadas y publicadas por el INEGI. Los datos derivados de estos instrumentos siguen siendo nada alentadores, puesto que implican que la desconfianza en los jueces fue de 44.9%, en tanto que la percepción de su posible corrupción fue de 68.4%, debido a lo cual el reto de fortalecer la carrera judicial no es minúsculo.

Al analizar la historia de los sistemas jurisdiccionales se puede observar que por muchos siglos los poderes judiciales fueron instituciones que, de una forma u otra, dependían del poder político, y cuyas sus funciones se limitaban a impartir una justicia parcial que protegía los intereses del monarca o de las oligarquías gobernantes. No obstante las ideas revolucionarias de fines del siglo XVIII, aunadas a la evolución de las mismas cortes (como las de Inglaterra, por ejemplo), transformaron radicalmente esta situación en dos vertientes:

En primer lugar, en la Francia revolucionaria, tras la adopción de la Tesis de la división de poderes, se replanteó la configuración de los juzgados para que constituyeran un poder público diferente e independiente de las demás instancias políticas.

Por otro lado, una segunda faceta, prácticamente simultánea y con influencias ideológicas francesas, estuvo vinculada con la fundación de Estados Unidos de Norteamérica, dado que, en los primeros años de su existencia, se consolidó el papel del Poder Judicial Federal con facultades amplias de control constitucional por medio de la *judicial review*, a partir del afamado caso de

Marbury contra Madison.

Derivado de esto, es imprescindible destacar que, a causa de las cruciales diferencias entre las dos tradiciones jurídicas relacionadas con el establecimiento y desarrollo de los principios de legalidad y del *rule of law* (Estado de derecho), los poderes judiciales se transformaron en instituciones independientes que buscaban impartir justicia a partir de situaciones establecidas en la ley escrita o codificada, o bien a través del seguimiento de resoluciones similares de otros jueces, con cierto margen de discrecionalidad para adaptar las decisiones a las condiciones particulares de cada caso.

En este sentido, Frederick Schauer, quizás el filósofo y jurista americano más importante de los tiempos modernos y profesor de la Universidad de Harvard, afirma que “los procedimientos de las cortes difieren de aquéllos de las legislaturas, agencias administrativas, funcionarios ejecutivos, militares o corporaciones privadas. Y es que los actores jurídicos han sido entrenados para pensar y razonar, en escenarios y contextos particulares, que permiten establecer claras disparidades sociológicas, procedimentales y metodológicas, y también desde una perspectiva exclusivamente informativa”. (Defazio 303)

En este tenor, la consolidación de la independencia jurídica pasa entonces por la intención de recuperar la confianza ciudadana en los poderes judiciales y en su personal, lo cual juega un papel esencial en el momento de la reconstrucción e innovación de dichas instituciones.

Es así que, derivado del problema que se identifica en estos párrafos, se procedió a consolidar un esquema de estudio y análisis que, en su versión de protocolo de investigación, se intitulaba “El Fortalecimiento de la Carrera Judicial en México. Hallazgos puntualizados desde lo local”, el cual identificaba cuatro escenarios de investigación para ofrecer elementos de mejoría y consolidación de la carrera judicial en el país.

En este intrincado escenario que constituye una red de múltiples aristas sociales e institucionales, y por tratarse de un asunto multifactorial (ya que hablar de la carrera judicial es abordar un sistema integrado por diferentes procesos de

naturaleza compleja), las diversas problemáticas a investigar en este proyecto se estructuraron definitivamente de la siguiente forma:

**Primer escenario de investigación:** gira en torno a sugerir una propuesta de regionalización de las categorías o cargos judiciales.

**Segundo:** involucra una constante participación ciudadana para legitimar los procesos de selección, promoción, ratificación o remoción de los servidores públicos del Poder Judicial, conforme a los criterios de los nuevos Estados democráticos y de derecho.

**Tercero:** implementa el Sistema Permanente de Evaluación del Desempeño para, entre otras cosas, dar cumplimiento a estándares internacionales; y

**Cuarto:** determina los mecanismos para evaluar la integridad y capacidades de los funcionarios judiciales.

Del mismo modo, como sucede de forma natural en todo proyecto, conforme se fue desarrollando el protocolo de investigación, la ruta crítica fue acortándose, sin perder el objetivo prioritario, el cual es coadyuvar en las mejoras que se puedan lograr dentro del Poder Judicial del Estado de México.

En este panorama, el planteamiento del problema gira en torno al cómo lograr consolidar el proceso de ratificación de los impartidores de justicia, lo que propició el desarrollo de una hipótesis que se relaciona con la implementación de un correcto y eficiente modelo de evaluación del desempeño judicial para la ratificación de juzgadores y juzgadoras.

Derivado de lo anterior se planteó la problemática a la luz de la segunda línea de investigación establecida por el Centro de Investigaciones Judiciales, la cual está vinculada con la relación entre jueces y democracia en el Estado constitucional de derecho, así como con el perfil del juez, todo bajo el imperio de los derechos humanos.

Posteriormente, en el cumplimiento de los avances del cronograma, se procedió a diseñar una metodología mixta que buscó combinar elementos teóricos con los del análisis empírico, así como con técnicas de análisis cuantitativo y

cualitativo, para contar con una visión lo más completa posible del estado de las cosas en este rubro, con el propósito de fortalecer el desempeño judicial a través de un modelo específico de evaluación.

Para ilustrar esta problemática, en lo que refiere a la mejora de los recursos humanos dentro del marco del perfeccionamiento del desempeño judicial, el autor y exviceministro peruano, Juan F. Jiménez Mayor, sostiene que “en la carrera judicial aún falta mucho por recorrer, debido a que los mecanismos de evaluación del desempeño si bien constituyen herramientas eficaces para alcanzar resultados, ello no constituye un fenómeno global en Latinoamérica, encontrándose solo algunos ejemplos de experiencias exitosas”. (3)

En este mismo tenor, Jiménez Mayor sugiere que resulta pertinente adoptar y aplicar estándares de valoración en nuestros países, toda vez que

La evaluación del desempeño busca la vinculación de la persona al cargo, integrando y configurando las obligaciones del empleo con las expectativas que tiene el trabajador sobre sí mismo, persiguiendo comprobar las fortalezas y debilidades, constituyendo una poderosa herramienta para estructurar programas de entrenamiento o capacitación. Es una gran base informativa para priorizar los recursos y fomentar las promociones e incentivos por el buen desempeño. (3)

En nuestro país, la función de seleccionar y promover a los servidores judiciales recae en el órgano de gobierno y en la instancia deliberativa de los Consejos de la Judicatura. De acuerdo a la normativa del Poder Judicial de cada entidad federativa, se ha considerado un sistema de procesos de ingreso, promoción, evaluación, permanencia y remoción de los servidores judiciales, cuyas características en común deben ser las de independencia, idoneidad y eficiencia.

Lo anterior conlleva la implementación y operación de la carrera judicial, la cual consiste, en una primera etapa, en identificar los perfiles específicos e idóneos para el desempeño del cargo, derivado de los méritos y de otras características relevantes, lo cual proporciona transparencia y objetividad.

De igual forma, dicha carrera les ofrece a los servidores judiciales estabilidad laboral y crecimiento, al permitirles llegar a puestos de mayor responsabilidad y jerarquía, respaldados por la formación, preparación y

evaluación a las que son sometidos.

Como resultado de lo anterior, el presente estudio se estructura en cuatro apartados, los cuales se desarrollaron de la siguiente manera:

La primera parte se denomina “La necesaria evaluación judicial”, en la que se explica, a través del bagaje normativo internacional y nacional, la evaluación de los sistemas de justicia, la exigencia legal de la evaluación y lo relativo a la calificación del desempeño como factores estratégicos para el desarrollo de las funciones dentro de la institución.

El segundo apartado, titulado “Modelos exitosos de evaluación del desempeño judicial. Las experiencias internacionales”, ilustra las condiciones que permiten la aplicación de diversos paradigmas de evaluación y contiene el recorrido de los modelos internacionales más cercanos al contexto mexicano para que puedan servir de inspiración en la práctica nacional, como lo son el modelo finlandés, el *CourTools* de Norteamérica, la Guía de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial de Costa Rica y la Evaluación de Medición del Desempeño peruano.

La tercera sección, denominada “Esquema de la investigación”, contiene los datos del instrumento (cuestionario) de una investigación de campo, el cual fue aplicado a servidores públicos judiciales, para lo cual se definió una población-muestra y poder así obtener el material de análisis que fue procesado por diversos métodos. Igualmente, el apartado establece la determinación del instrumento y las variables del estudio, la dimensión normativa y la matriz de categorías de la carrera judicial en México. Los datos fueron analizados y expuestos por medio de gráficas, lo que proporciona información relevante, como lo es la aceptación de la cultura de la evaluación en el desempeño laboral, toda vez que los servidores jurisdiccionales asocian su estabilidad dentro de la institución con su crecimiento y con el reconocimiento del óptimo ejercicio de sus funciones.

El último rubro alberga la propuesta de solución de la problemática, es decir, el objetivo de la presente investigación, abordada desde el tópico central de las competencias en la idoneidad del perfil de los juzgadores en toda evaluación.



Igualmente se examina el proyecto Alfa Tuning y se describen los conocimientos generales y de perfil específico para ser considerados en la conformación del Modelo de Evaluación del Desempeño Judicial de los jueces en el proceso de ratificación de la carrera judicial, a cargo de la Coordinación General de Evaluación del Poder Judicial del Estado de México.



**PODER JUDICIAL**  
DEL ESTADO DE MÉXICO

# Apartado I

## La Necesaria Evaluación Judicial



## **I. La necesaria evaluación judicial**

Por diversas razones, no solamente en México, sino también en el resto del mundo, el poder judicial y su evaluación son entidades desconocidas y, hasta cierto punto, incomprendidas y alejadas de los ciudadanos. Sin embargo, se trata de un poder crucial para la democracia y la vida en sociedad, ya que cada determinación que se toma dentro de sus dominios tiene un potencial impacto en nuestros derechos y calidad de vida.

La administración de justicia es un inextricable fenómeno multifactorial que resulta crucial para el correcto funcionamiento de toda la vida institucional y, a la vez, implica todo un reto, pues, en un principio, conlleva el proceso de selección de los funcionarios judiciales, su profesionalización y la valoración sobre su posible permanencia en el servicio.

A raíz de la reforma a la Ley de Carrera Judicial del año 2021, se da mayor atención y énfasis a la forma y fondo del sistema de la carrera, cuyo objetivo es combatir las crudas circunstancias sociales de contar con juzgadores o impartidores de justicia sin la adecuada preparación y evaluación, o, en el peor de los casos, sin el mérito correspondiente.

Actualmente, a lo largo y ancho del país, los procesos de selección, promoción y ratificación están armonizados con el principio de independencia, lo cual es un aspecto neurálgico para que los tribunales judiciales impartan con calidad y objetividad la justicia, para fortalecer con ello el Estado de derecho.

En este panorama, la pregunta que surge es ¿quién se encarga de seleccionar y promover a los servidores judiciales en México? Por normatividad, son los Consejos de la Judicatura, tanto federal como locales, los cuerpos colegiados facultados para diseñar, establecer y operar el sistema de organización y profesionalización de sus recursos humanos, conocido como “carrera judicial”.

De manera concreta, la Ley de Carrera Judicial del Poder Judicial de la Federación proporciona la definición y finalidad de dicha trayectoria en México,

específicamente en el Capítulo Primero, dentro del Título Segundo, denominado Carrera Judicial, en cuyos artículos cuarto y quinto, concernientes a la Finalidad de la Carrera Judicial, se dispone lo siguiente:

Artículo 4. La Carrera Judicial constituye un sistema institucional encargado de regular los procesos de ingreso, formación, promoción, evaluación del desempeño, permanencia y separación de las personas servidoras públicas de carácter jurisdiccional del Poder Judicial de la Federación, basado en el mérito y la igualdad real de oportunidades.

Artículo 5. La Carrera Judicial tiene como finalidad:

- I. Garantizar la independencia, imparcialidad, idoneidad, estabilidad, profesionalización y especialización de las personas servidoras públicas que forman parte de ella;
- II. Propiciar la permanencia y superación de sus integrantes, con base en expectativas de desarrollo personal mediante una carrera como personas servidoras públicas en el Poder Judicial de la Federación;
- III. Desarrollar un sentido de identidad y pertenencia hacia el Poder Judicial de la Federación;
- IV. Contribuir a la excelencia y eficacia de la impartición de justicia;
- V. Garantizar la legitimidad de los órganos jurisdiccionales que integran el Poder Judicial de la Federación, y
- VI. Vincular el cumplimiento de los objetivos institucionales con el desempeño de las responsabilidades y el desarrollo profesional de las personas servidoras públicas que forman parte de ella.

Cabe destacar que se menciona a la carrera judicial como un sistema conformado por diversos procesos, entre los cuales se encuentra la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas de carácter jurisdiccional, basado en el mérito y en la idoneidad de la personalidad del servidor.

Para lograr una mejor comprensión de la acepción de carrera judicial se expone aquí lo estipulado por la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, de fecha seis de octubre de 2022, la cual, en el Título Décimo Segundo intitulado “Carrera Judicial”, Capítulo Primero “Disposiciones Generales”, artículo 171, menciona:

El Servicio de Carrera es el sistema institucionalizado que regula el conjunto de aspectos relacionados con la promoción de las y los servidores públicos del Poder Judicial, así como el ingreso de quienes aspiran a pertenecer a este.

Cabe destacar que el Poder Judicial del Estado de México es, hasta la fecha, el único poder judicial local que considera normativamente y *de facto* el Servicio de Carrera, con lo que da mayor respaldo a la carrera judicial y a los procesos que la conforman. En este sentido, el artículo 172 de la misma Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México establece la Finalidad del Servicio de Carrera de la siguiente forma:

El Servicio de Carrera del Poder Judicial tendrá como finalidad contribuir al fortalecimiento de la impartición y administración de justicia, mediante la profesionalización y evaluación de los servidores públicos del Poder Judicial, con base en criterios objetivos y confiables que garanticen los mejores perfiles para el cumplimiento de sus funciones.

En este ámbito, conviene realizar una pausa para identificar el relevante papel de la evaluación de los servidores públicos judiciales de la entidad mexiquense, lo que promueve la certeza de contar con los mejores perfiles de los impartidores de justicia. En este sentido, el artículo 182 de la Ley Orgánica antes citada contempla la figura novedosa de la Coordinación General de Evaluación, cuya función será elaborar criterios y aplicar los procesos de evaluación para la totalidad de los servidores públicos.

Finalmente, con el propósito de identificar los dominios y funciones de la Carrera Judicial o del Servicio de Carrera en el Poder Judicial del Estado de México, en el Capítulo Segundo, denominado “Áreas del Servicio de Carrera”, en el artículo 174, se menciona lo siguiente:

El Servicio de Carrera dentro del Poder Judicial comprende las áreas:

- I. Jurisdiccional;
- II. Archivística; y
- III. Logística y vigilancia.

Esta taxonomía identifica las tres grandes esferas de servidores públicos que conforman el Tribunal Superior de Justicia, de las cuales el área jurisdiccional, conformada a su vez por diecinueve categorías que abarcan desde el Oficial Judicial hasta la Magistrada o Magistrado de Sala, es la que presenta el mayor

interés para el presente proyecto de investigación.

Todo lo anterior intenta repercutir como un gran beneficio en la sociedad, toda vez que se garantiza el derecho de acceso a la justicia al existir juzgadores independientes. Por ende, derivado de dicha autonomía, debe entenderse que en las funciones judiciales ninguna fuerza externa interfiere de manera directa en la asignación de jueces, en el desarrollo de las audiencias o en las labores de los tribunales.

En este sentido, durante la realización del presente proyecto de investigación se identificó la gran relevancia y el impacto positivo de la carrera judicial en la profesionalización de los funcionarios judiciales, así como la necesidad de contar con el diseño, implementación y evaluación del desempeño judicial para el proceso de ratificación de juzgadores en el Estado de México, para, de esa forma, fortalecer otros rubros de diversos procesos de profesionalización.

Como consecuencia, además de identificar los aciertos, las áreas de oportunidad y las buenas prácticas, este documento pretende coadyuvar tanto en la consolidación de la carrera judicial como en el proceso de ratificación de jueces y juezas en el Estado de México.

En este tenor, la presente investigación identifica como fortaleza el que los procesos de selección y promoción incluyan mecanismos para valorar la probidad de los funcionarios, a través de evaluaciones de la ética e integridad de la persona aspirante. Asimismo, tanto en los seminarios concernientes a la formación en la normatividad anterior como en la nueva Ley Orgánica del Poder Judicial de la entidad, en su artículo 181, se habla de cursos de inducción, los cuales se consideran como requisito indispensable para presentar el concurso de oposición. De igual modo, dichos cursos se han diseñado equilibradamente, ya que se enfocan en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos, basados en el modelo de competencias, lo que responde a las exigencias internacionales.

Es indiscutible que la carrera judicial puede ser mejorada y para ello es indispensable considerar evaluaciones periódicas, a fin de identificar su eficiencia y efectividad. De igual forma, se requiere contar con indicadores que permitan

evidenciar avances, dificultades y áreas de oportunidad o de mejora, y para lograrlo

se debe diseñar una estrategia que contenga instrumentos de evaluación, de manera que el propio Poder Judicial pueda elaborar diagnósticos actualizados de su sistema de carrera judicial para tomar decisiones que beneficien a la instrucción, a su personal y a la sociedad en general. (México Evalúa 18)

En este sentido, el hecho de haberse diseñado un nuevo catálogo de la carrera judicial en la entidad mexiquense permitirá consolidar los cimientos de sus diversos procesos, con miras a permitir su evolución, conforme a las circunstancias normativas, a las necesidades institucionales y, lo más importante, a las necesidades sociales. Para ello, la reformada Ley de Carrera Judicial del Poder Judicial de la Federación, en su Sección Tercera, denominada “Evaluación del Desempeño”, estipula lo siguiente:

**Artículo 34. Definición.** La evaluación del desempeño implica el establecimiento de métodos para valorar el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, de manera individual y, en su caso, colectiva, de las funciones y objetivos asignados a las y los miembros de la Carrera Judicial, contribuyendo a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de justicia.

**Artículo 35. Fines.** A través de la evaluación del desempeño se podrá apreciar el rendimiento de cada servidor público o servidora pública de la Carrera Judicial evaluado y evaluada dentro del marco de su categoría y actividades concretas, así como detectar las necesidades de capacitación o recomendar la incorporación de mejores prácticas para optimizar la impartición de justicia.

**Artículo 36. Evaluación del desempeño.** En Consejo, a través de acuerdos generales, establecerá los criterios y mecanismos de evaluación de la eficacia y eficiencia del ejercicio de las funciones jurisdiccionales, en función de cada categoría de la Carrera Judicial, determinando a su vez los alcances y efectos de los resultados de la evaluación. De igual forma, establecerá el periodo de aplicación, los sujetos a evaluar, así como las instancias y órganos encargados de la evaluación y el seguimiento de los resultados.

**Artículo 37. Resultados.** Los resultados de la evaluación serán la base para la obtención de estímulos y reconocimientos, así como para la toma de decisiones en materia de permanencia y, en su caso, separación de la Carrera Judicial.

Lo anterior establece el marco de acción para replicarse en los diferentes poderes judiciales locales, tras lo cual nuestro poder judicial ha arropado positivamente diferentes evaluaciones del desempeño. No obstante, una necesidad que aún no

ha sido considerada es la evaluación del desempeño judicial para el proceso de ratificación de juzgadores. En este aspecto, en el contexto internacional, en los

últimos 30 años, se ha aplicado un número cada vez mayor de políticas para evaluar el desempeño de los tribunales desde el punto de vista de la administración. La evaluación de ese desempeño, que tiene en cuenta valores como la eficiencia, la productividad, la puntualidad, e indicadores como los costos por causa y el tiempo transcurrido hasta la terminación del proceso, y los sistemas de apoyo de la gestión por objetivos, ha ido ganando cada vez más popularidad. (UNODC 115)

En este marco, los sistemas de justicia son “una mezcla de operaciones judiciales y administrativas, la evaluación del desempeño debe realizarse no solo mediante métodos jurídicos y de gestión, sino también mediante la creación de canales para escuchar a los usuarios de los tribunales y, de manera más general, las expectativas de la población”. (UNODC 115)

Asimismo, el “desempeño se suele interpretar como la diferencia entre un objetivo (o una norma) y el resultado alcanzado efectivamente por una persona (juez, secretario, administrador del tribunal), una organización (un tribunal) o por el sistema de justicia en su conjunto”. (UNODC 115)

Con respecto a esto, la ONU, a través de su oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, señala que “los sistemas de evaluación del desempeño, la inspección y la auditoría pueden producir efectos en la independencia del poder judicial”. (UNODC 116)

En esta tesitura, el Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2025 del Poder Judicial del Estado de México incorpora igualmente ideales, estrategias, líneas y acciones específicas para los procesos de capacitación y evaluación, destacando en particular la intención de implementar una visitaduría, un sistema de evaluación del desempeño y estudios de percepción de calidad. Asimismo, “subraya la relación de la capacitación con la selección, promoción y hasta ratificación, pues identifica que en estos procesos deberán evaluarse los méritos, experiencias, conocimientos y habilidades personales”. (México Evalúa 16)

En este rubro, la nueva Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, en su Artículo 182, dispone la existencia de la Coordinación General de



Evaluación, concebida como el área que elabora los criterios y aplica los procesos de evaluación para la totalidad de los servidores públicos.

Debido a lo anterior, es de gran relevancia identificar la postura de innovación y de cumplimiento de la Nueva Ley Federal de Carrera Judicial por parte del Poder Judicial del Estado de México, toda vez que contribuye a consolidar las nuevas exigencias de la carrera judicial. Sin embargo, no debe perderse de vista que, para la finalidad de la presente investigación y de los diversos procesos que conforman la carrera judicial, se abordarán diversas propuestas para la ratificación.

### **1.1. La evaluación en los sistemas de justicia**

La evaluación puede verse como una actividad que “conlleva la valoración sistemática del diseño, implementación y resultados de una intervención” (Hernández 14). No obstante, durante las últimas décadas, el desarrollo de metodologías y herramientas para valorar múltiples dimensiones de programas y políticas ha recibido importante atención en el campo de las ciencias sociales. Sin embargo, materias como la justicia han sido poco exploradas en términos de cómo la evaluación puede contribuir a mejorar estos procesos.

Lo que parece necesario subrayar es que existe una percepción generalizada en el país de que el funcionamiento del sistema de justicia es deficiente. Sin embargo, se requiere evidencia más específica sobre qué aspectos funcionan o no, y qué ajustes se requieren, de lo contrario, podría correrse el riesgo de implementar cambios cuyo efecto no es claro y sobre los cuales tampoco exista evidencia de su efectividad.

De esta forma, ante la “reforma al sistema de impartición de justicia, desde el año 2008, pasando por la reforma del año 2011 en materia de derechos humanos y transitando por la reforma a la Ley Federal de Carrera Judicial del año 2021, se hace necesario tener los instrumentos de monitoreo y evaluación que acompañen su implementación”. (IBD 1)

En este sentido, para autores como Robert Picciotto, quien se desempeñó durante una década como Director General de Evaluación del Banco Mundial, “la evaluación está orientada a generar evidencia a través de métodos válidos y justos sobre una política o un programa”. (Hernández 14)

En este aspecto, existen distintos propósitos de la evaluación que determinan la utilidad de esta actividad dentro de la esfera de lo público, algunos de los cuales son sucintamente identificados por Gris Legorreta de la siguiente forma:

- Como una herramienta dirigida a identificar el valor o mérito de una política;
  - Como un mecanismo para obtener información confiable que pueda utilizarse en la toma de decisiones;
  - Como un instrumento para observar los efectos de una intervención pública; y
  - Como una revisión del logro de las metas planteadas por los programas públicos.
- (IBD 1)

Cabe aclarar que un elemento central de la evaluación consiste en identificar su objetivo y, como consecuencia, el conjunto de criterios que guiarán el análisis, debido a que son precisamente estos criterios los que determinan el enfoque y las características que tendrá una evaluación.

En la literatura existen distintas discusiones sobre qué elementos de los sistemas de justicia deben guiar la evaluación. Al respecto, el Doctor en Derecho José Juan Toharia Cortés, divulgador científico español, en 2002 enfocó su atención en aspectos como la eficiencia y la legitimidad. En este sentido, “el desempeño de quienes están involucrados en el sistema de justicia es medido en función de estos criterios. No obstante, existen otros autores que valoran la justicia en términos de calidad”. (IBD 3) Igualmente, desde la “sociedad civil, por ejemplo, el énfasis se ha centrado en valorar el acceso efectivo a la justicia”. (IBD 3)

Dependiendo del criterio que se adopte será el enfoque que tendrá la evaluación, la cual se puede centrar en cuatro dimensiones de la justicia, es decir, en el acceso, la eficiencia, la calidad y la legitimidad:

- a) Acceso: El grado de rapidez y diligencia en la tramitación de los asuntos, es decir, su eficacia y

- b) Eficiencia: La medición de la eficiencia dentro del ámbito de un sistema de justicia puede conceptualizarse a partir de distintas variables. Por ejemplo, esta dimensión puede medirse a partir de dos criterios principales:

El grado de efectividad real, a efectos prácticos, de la sentencia emitida, es decir, del grado en que las decisiones judiciales logran ser adecuada y puntualmente ejecutadas. (IBD 3)

Desde esta óptica, los factores involucrados en este proceso, tales como el personal implicado, su nivel de profesionalización y la distribución de las tareas, entre otros, tienen un efecto en la eficiencia que se observará.

## **1.2. La exigencia legal de la evaluación judicial en México**

De acuerdo con una revisión normativa realizada hasta el mes de septiembre de 2022, Querétaro y el Estado de México son los únicos que han emitido una regulación entre temas de la carrera judicial, capacitación y evaluación. En este sentido, en 2018 Querétaro reformó su Reglamento de Carrera Judicial, mientras que el Estado de México cuenta con una reglamentación relacionada con los procesos de evaluación y con los exámenes o concursos de oposición, como lo son: la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, publicada el seis de octubre de 2023, en el Título Décimo Segundo, capítulo primero y segundo, artículos del 171 al 182; el Reglamento de la Escuela Judicial del Estado de México, Título Segundo “De los Programas”; el Capítulo II del Programa de Formación y Capacitación Judicial, Sección Primera denominado “Subprograma de Carrera Judicial”, artículos 35 y 36; y el Título Sexto de los cursos de formación y concursos de oposición, Capítulo Primero de los Cursos de Formación.

Por el contrario, el resto de los poderes judiciales locales aún no cuentan con una ley dedicada exclusivamente a regular la carrera judicial y mucho menos con un área específica para llevar a cabo evaluaciones de desempeño laboral o judicial, lo cual, asimismo, tiene su origen en el hecho de que, en la República Mexicana, muchos poderes judiciales locales carecen de Escuela Judicial a la que destinarían tan relevantes actividades de formación y evaluación.

A continuación se muestra un cuadro-resumen que sintetiza cuáles organismos o áreas son las encargadas de la carrera judicial en cada entidad federativa, con lo que queda evidenciado que no hay una homologación real de dichos órganos, a pesar de lo que estipula la Ley de Carrera Judicial Federal, reformada en el año 2021, lo que nos deja vislumbrar que existe un escenario complejo de homologar con miras a fortalecer la carrera judicial a nivel nacional.

#### ESTADO DE AGUASCALIENTES

INSTITUTO DE CAPACITACIÓN	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>ARTÍCULO 98.-</b> El Instituto de Capacitación del Poder Judicial del Estado tendrá las siguientes funciones: I.- La actualización profesional de los miembros del Poder Judicial del Estado, mediante clínicas procesales; II.- La capacitación de los aspirantes a ingresar al Poder Judicial del Estado; y III.- Las demás que le confieran las Leyes y Reglamentos.</p> <p>Instituto de Capacitación del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes es un órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Estatal, el cual tiene entre sus funciones la formación, actualización y especialización de las y los integrantes del Poder Judicial del Estado, al ser la educación un elemento indispensables de la carrera judicial, la cual, conforme a lo consagrado por el artículo 100 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se rige por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia.</p> <p>Respecto a la estructura del Instituto de Capacitación, se conforma por la Dirección, cuatro Coordinaciones, Pedagógica, Jurídica, de Capacitación y Editorial, y personal administrativo. Tiene a su cargo la realización de los programas de capacitación dirigidos al personal judicial, así como a las y los integrantes de Barras y Asociaciones de Abogadas/os e interesadas/os en el campo jurídico; la realización de Clínicas Procesales que conducen las y los Magistrados de las Salas Civil y Penal del H. Supremo Tribunal de Justicia, con la participación de las y los Jueces, para la unificación de criterios en materia civil, mercantil, familiar y penal, incluidas las materias de ejecución y justicia</p>	<p>Artículo 98 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes. (Adicionado, P.O. 2 de abril de 1995). Publicado el 9 de marzo de 2020.</p>

para adolescentes. Asimismo, tiene a su cargo la elaboración de publicaciones que contribuyan a la difusión de la cultura jurídica, y de material de actualidad, que resulte de interés para las y los operadores del derecho. A través del Instituto de Capacitación, se facilita el acceso de las y los funcionarios judiciales a cursos, pláticas, conferencias, y cualquier evento que tienda a la actualización, capacitación y profesionalización, al ser un derecho y una obligación, el adquirir los saberes y técnicas que favorezcan el mejor cumplimiento de sus funciones, para brindar a la población un adecuado servicio de administración de justicia. Dentro de nuestra normatividad, se encuentra el Acuerdo General que Establece los Criterios Mínimos de Capacitación para el Personal de Carrera Judicial de Poder Judicial del Estado de Aguascalientes.

### **MISIÓN**

Formar, capacitar, y actualizar permanentemente a las y los integrantes del Poder Judicial del Estado, así como a quienes aspiran a ser parte de éste y seguir la carrera judicial; favoreciendo el desarrollo de competencias, mediante la realización de programas académicos de excelencia, en materia jurídica y de desarrollo humano, para lograr la profesionalización integral de la función jurisdiccional y administrativa, contribuyendo además a la difusión de la cultura jurídica.

### **VISIÓN**

Ser una institución con un cuerpo académico y administrativo de primer nivel, que brinde educación judicial oportuna y de calidad, basada en principios éticos, que contribuya al desarrollo del potencial de las y los servidores/as públicos/as judicial, a la mejora continua del servicio de administración de justicia y al fortalecimiento del Poder Judicial del Estado.

## ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

INSTITUTO DE LA JUDICATURA	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 176.-</b> El Instituto de la Judicatura es la unidad administrativa del Consejo de la Judicatura del Estado en materia de investigación, formación, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial del Estado y de quienes aspiren a pertenecer a éste. El funcionamiento y atribuciones del Instituto de la Judicatura se regirán por las normas que determine el Consejo de la Judicatura del Estado en el reglamento respectivo. El Instituto de la Judicatura podrá coordinarse con las universidades tanto locales como del país para que éstas lo auxilien en la realización de las tareas señaladas en el párrafo anterior.</p> <p><b>Artículo 177.-</b> El Instituto de la Judicatura contará con un director y el personal necesario para el desempeño de la función.</p>	<p>Artículo 176 y 177 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Norte.</p>

## ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 100.-</b> El Poder Judicial tendrá un Instituto de Estudios Judiciales cuyo titular será un director, quien deberá reunir los mismos requisitos que establece el artículo 33 de esta ley; con excepción de lo señalado en la fracción II, ya que deberá acreditar, cuando menos, cinco años de ejercicio profesional. Contará con el personal docente, técnico-administrativo que determine el presupuesto.</p> <p><b>Artículo 101.-</b> Las funciones del Instituto serán las de capacitar, actualizar y especializar al personal que deba de prestar sus servicios en el Poder Judicial, mejorar las aptitudes del que esté laborando y especializar a los Servidores Públicos que desean ocupar puestos superiores en las distintas ramas de la Administración de Justicia, así como la de apoyar la investigación jurídica</p> <p><b>Artículo 102.-</b> Son funciones y responsabilidades del director del Instituto: I.- Formular anualmente para ser sometido a la aprobación del Pleno, el programa de actividades; II.- Cuidar que el programa del Instituto de Estudios Judiciales se elabore con apego a las necesidades del Poder Judicial.</p>	<p>Artículo 100, 101 y 102 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur Última Reforma 20-Oct-2014 Boletín Oficial Número 48.</p>

## ESTADO DE CAMPECHE

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 147.-</b> La Comisión de Carrera Judicial velará para que el ingreso y promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial del Estado 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.</p> <p><b>Artículo 179.-</b> Para su adecuado funcionamiento, el Consejo de la Judicatura Local contará con los siguientes órganos: a) La Escuela Judicial del Estado de Campeche; b) El Centro de Capacitación y Actualización del Poder Judicial del Estado; c) La Visitaduría Judicial; y d) La Contraloría del Poder Judicial del Estado.</p> <p>Centro de capacitación y actualización del poder judicial del estado.</p> <p><b>Artículo 187.-</b> El Centro de Capacitación y Actualización del Poder Judicial del Estado, es el órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura Local en materia de investigación científica del derecho, formación, capacitación, actualización y difusión de la cultura jurídica, de los miembros del Poder Judicial del Estado y de quienes aspiren a pertenecer a éste. El funcionamiento y atribuciones del Centro de Capacitación se regirán por esta ley, su propio reglamento y los acuerdos generales del Pleno que le sean aplicables.</p>	<p>Artículo 147, 179 y 187 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche Publicado el 10 agosto 2018.</p>

## ESTADO DE CHIAPAS

INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 99.-</b> El Instituto de Estudios Judiciales, tiene como objetivo la formación y actualización de los miembros del Poder Judicial y de quienes aspiren a ingresar a éste; así como la investigación metodológica para la realización de proyectos ejecutivos en materia de administración de justicia, encaminados a la conformación de iniciativas de reformas en la materia.</p> <p><b>Artículo 102.-</b> El Instituto de Estudios Judiciales llevará a cabo cursos continuos de preparación para los exámenes correspondientes a las distintas categorías, que componen la Carrera Judicial, debiendo emitir la convocatoria por lo menos contrenta días naturales de anticipación, misma que deberá ser publicada en el periódico oficial del gobierno del estado y en uno de los diarios de mayor circulación en la entidad, pudiendo hacer su difusión por otros medios de comunicación.</p>	<p>Artículos 99, 102 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Chiapas.</p> <p>*Secretaría de Gobierno Dirección de Asuntos Jurídicos Departamento de Gobernación Decreto Número 247.</p>

## ESTADO DE CHIHUAHUA

CENTRO DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Capítulo adicionado mediante Decreto No. 611 Bis-06 II P.O. publicado en el P.O.E. No. 63 del 9 de agosto de 2006.</p> <p><b>Artículo 145.-</b> El Centro de Formación y Actualización Judicial tiene por objeto la capacitación, formación, actualización y profesionalización de los funcionarios y empleados del Poder Judicial de la Entidad, que dependerá del pleno del Supremo Tribunal de Justicia.</p> <p>I. Diseñar los planes y programas interdisciplinarios de profesionalización, capacitación, especialización y actualización del personal judicial.</p>	<p>Artículo 145 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Chihuahua.</p>



**ESTADO DE COAHUILA DE ZARAGOZA**

INSTITUTO DE ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 141.-</b> Se crea el Instituto de Especialización Judicial con el propósito de preparar y capacitar al personal del Poder Judicial del Estado y a quienes deseen ingresar a la carrera judicial. (Reformado N. de E. Adicionado, P.O. 5 DE diciembre de 1997) Cuando se valoren los méritos para acceder a un cargo dentro del Poder Judicial, en condiciones iguales o análogas, se dará preferencia a quién haya cursado y aprobado en el Instituto disciplinas relacionadas con el escalafón o con la materia del cargo que corresponda. A menos que quien no lo haya hecho acredite haber aprobado otras análogas, o cursado un grado académico superior al de Licenciado en Derecho, relacionado con la materia del cargo al que pretende acceder. (Reformado, P.O. 16 de noviembre de 2001).</p>	<p>Artículos 141, 142 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Coahuila de Zaragoza.</p> <p>Última Reforma publicada en el Periódico Oficial, 11 de diciembre de 2020.</p>
<p><b>Artículo 142.-</b> La Dirección del Instituto de Especialización Judicial, estará a cargo de la persona que designe Consejo de la Judicatura. (Reformado, P.O. 11 de agosto de 2017)</p> <p>El Instituto tendrá un Consejo Académico, integrado por el Presidente del Tribunal Superior de Justicia, quien lo presidirá, un Magistrado de cada Sala del Tribunal, un Magistrado del Tribunal Electoral, un Magistrado del Tribunal de Conciliación y Arbitraje, el Magistrado del Tribunal de Apelación Especializado en materia de Adolescentes, el Magistrado del Tribunal Distrital del Primer Distrito, un Juez de Primera Instancia de cada materia de la Capital del Estado y un Juez Letrado del Distrito Judicial de Saltillo.</p>	

**ESTADO DE COLIMA**

CENTRO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 164.-</b> El Supremo Tribunal de Justicia contará con un Centro de Estudios Judiciales, el cual tendrá como objetivos generales la actualización y superación profesional permanente del personal judicial y la capacitación de quienes aspiren a</p>	

<p>incorporarse al servicio de la administración de justicia <b>Artículo 165.-</b> El Centro de Estudios Judiciales funcionará como lo determine el reglamento que al efecto expida el Supremo Tribunal de Justicia y contará con el personal docente y administrativo necesario para la ejecución de sus propios programas.</p> <p><b>LA CARRERA JUDICIAL</b></p> <p><b>Artículo 178.-</b> Sistema de Carrera Judicial Corresponde al sistema de carrera judicial, el ingreso, promoción y permanencia de las personas que aspiren a ocupar u ostenten un cargo público en los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial del Estado.</p> <p><b>Artículo 179.</b> Principios de la Carrera Judicial El sistema de carrera judicial se regirá por los principios de excelencia, profesionalización, imparcialidad, objetividad, equidad, independencia y antigüedad, y funcionará con base en criterios de igualdad de oportunidades, méritos y capacidades.</p> <p><b>Artículo 180.-</b> Nombramientos de la Carrera Judicial.</p> <p>Los nombramientos de los Jueces y demás categorías de la carrera judicial serán hechos preferentemente entre aquellas personas que hayan prestado sus servicios con eficiencia y probidad en la Administración de Justicia o que lo merezcan por su honorabilidad, competencia y antecedentes en otras ramas de la profesión jurídica. En todo caso, unos y otros deberán sustentar y aprobar los exámenes de oposición correspondientes.</p>	<p>Artículos 164,165, 178, 179,180 de la Ley Orgánica del Poder Judicial Estado de Colima.</p> <p>Última Reforma Decreto 133, P.O. del 22 de noviembre 2016.</p>
---	--

**CIUDAD DE MÉXICO**

<b>INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p><b>Artículo 272.-</b> El Instituto de Estudios Judiciales es un órgano desconcentrado del Consejo de la Judicatura que tiene como objetivo coadyuvar con el fortalecimiento del servicio de impartición de justicia del Tribunal Superior de Justicia, mediante la formación de los servidores públicos jurisdiccionales y de apoyo judicial desarrollando las competencias necesarias para llevar a cabo el buen desarrollo de sus atribuciones, así como a través de la implementación de procesos de selección, ratificación y evaluación de los cargos de la Carrera Judicial. El Instituto tendrá una persona Titular de la Dirección General que deberá</p>	<p>Artículos 272 y 273 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Ciudad de México.</p> <p>Ley publicada en el Tomo, I al Número 314 de la Gaceta Oficial de la Ciudad de México el viernes 4 de mayo de 2018.</p>

<p>reunir los requisitos establecidos en el artículo 22 de esta Ley, a excepción de su fracción VI; además, contará con el personal necesario para el cumplimiento de sus objetivos. Las y los Jueces y Las y los Magistrados que así lo soliciten, se podrán incorporar al cuerpo docente del Instituto. El funcionamiento y atribuciones del Instituto de Estudios Judiciales se regirán por el acuerdo respectivo, que expedirá el Consejo de la Judicatura.</p> <p><b>Artículo 273.</b> El Instituto contará con un Consejo Académico integrado por cinco miembros: tres que se hayan desempeñado como Juzgadores o Titulares de una Magistratura y los dos restantes serán académicos con experiencia docente universitaria decuando menos cinco años en las materias de las cuales conoce el Tribunal Superior de Justicia.</p> <p>El Consejo tendrá a su cargo elaborar los programas de investigación, preparación y capacitación para los alumnos del Instituto, mecanismos de evaluación y rendimiento, que deberá someter a la aprobación del Consejo de la Judicatura.</p>	
--	--

**ESTADO DE DURANGO**

<b>UNIVERSIDAD JUDICIAL</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
-----------------------------	-----------------------

<p><b>Artículo 98.-</b> La Universidad Judicial es la institución de estudios superiores especializados del Poder Judicial del Estado de Durango, con autonomía técnica y operativa, cuyas atribuciones se regirán por esta ley, el Reglamento, las normas y los acuerdos que expida el Consejo de la Judicatura. La Universidad Judicial tiene como misión, formar, profesionalizar, capacitar y actualizar a los servidores públicos del Poder Judicial y a quienes aspiran a pertenecer a éste. Su visión es lograr el desarrollo humano y el perfeccionamiento en el campo del derecho y de la impartición de justicia.</p> <p>La Universidad Judicial contará con los siguientes órganos: I. La Rectoría; II. El Consejo Académico; III. La Secretaría Académica; IV. La Secretaría Administrativa; y V. El Instituto de Investigaciones Jurisdiccionales.</p> <p><b>Artículo 103.</b> La Universidad Judicial contará un centro de información dependiente de la Secretaría Administrativa que tendrá por finalidad, proporcionar el servicio de consulta en los términos del reglamento respectivo; para lo cual, realizará acciones de adquisición, preservación, acopio y difusión de sus acervos bibliográfico, video gráfico, fotográfico y digital.</p>	<p>Artículos 98 y 103 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango.</p> <p>Fecha de última reforma: Decreto 421 P. O. 92 bis del 15 de noviembre de 2020.</p>
---	---

Cabe señalar que esta universidad es la única en el país que cuenta con esa nomenclatura, lo cual rompe con el paradigma de escuela o instituto que albergan los poderes judiciales en el país.

#### ESTADO DE MÉXICO

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Escuela Judicial del Estado de México</p> <p><b>Artículo 158.-</b> La Escuela Judicial es un órgano desconcentrado del Consejo de la Judicatura que tiene por objeto la capacitación, formación, actualización y profesionalización de las y los Servidores Públicos del Poder Judicial, así como la investigación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento de todos aquellos</p>	<p>Artículo 158 y 159 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.</p> <p>Publicada en el periódico oficial Gaceta de Gobierno 6 de octubre de 2022.</p>

<p>preceptos y actuaciones que conforman la estructura doctrinaria, teórica y práctica de la función jurisdiccional.</p> <p><b>Artículo 159.-</b> La Escuela Judicial tendrá las siguientes atribuciones:</p> <p>I. Establecer programas específicos de capacitación, formación, actualización y profesionalización de las y los servidores públicos del Poder Judicial;</p> <p>II. Establecer programas de capacitación y formación profesional orientados a la constitución de claustros docentes especializados en materia de impartición de justicia;</p> <p><b>Instrumentar procedimientos eficientes y oportunos para el fortalecimiento de la promoción, selección, formación y evaluación de la Carrera Judicial,</b> así como los orientados a la ampliación de sus categorías tradicionales, de acuerdo con los rangos de especialización que requiera la impartición de justicia.</p>	
--	--

Para la presente investigación queda claro que, en el párrafo tercero del artículo 158 de la nueva Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, se proporciona la pauta para aplicar o instrumentar procedimientos eficientes para el fortalecimiento de la carrera judicial en todos sus procesos o etapas, incluyendo el de la evaluación de sus servidores públicos judiciales. Sin duda, el optar por aplicar el Modelo de Evaluación del Desempeño Judicial de juzgadores y juzgadoras para su ratificación en mucho incidirá para dar cumplimiento a esta fracción.

**ESTADO DE GUERRERO**

<b>INSTITUTO PARA EL MEJORAMIENTO JUDICIAL</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p><b>Artículo 90.-</b> El Instituto para el Mejoramiento Judicial es un órgano de auxilio y apoyo técnico del Consejo de la Judicatura Estatal, tendrá las siguientes atribuciones:</p> <p>I.-Coordinar los trabajos relativos al nombramiento de servidores públicos del Poder Judicial;</p> <p>II.-Llevar a cabo la formación, capacitación,</p>	<p>Artículo 90 de la Ley Orgánica del Poder</p>

<p>actualización, especialización y certificación de los servidores públicos judiciales y de quienes aspiren a serlo, así como diseñar y ejecutar los programas académicos de educación superior especializada y de investigación científica básica y aplicada necesarios para el desarrollo y mejoramiento de las funciones sustantivas del Poder Judicial del Estado, contando para ello con las unidades académicas y administrativas que se requieran;</p> <p>III.- Realizar estudios para la organización y funcionamiento eficaz del Poder Judicial; I</p> <p>V.- Formular proyectos de reformas a la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado, Reglamentos y demás Leyes que éste aplique;</p> <p>V.- Actuar como Auxiliar Técnico del Consejo de la Judicatura Estatal, en la investigación de las irregularidades en que incurran los servidores públicos del Poder Judicial, así como en la aplicación de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos;</p> <p>VI.- Coordinar con las Instituciones Académicas y Agrupaciones Profesionales las actividades tendientes a eficientar y actualizar a los servidores públicos del Poder Judicial;</p> <p>VII.- Llevar a cabo los eventos académicos necesarios para la superación y desarrollo profesional de los servidores públicos del Poder Judicial;</p> <p>VIII.- Realizar investigaciones sobre la Legislación del Estado y su aplicación;</p> <p>IX.- Auxiliar en la elaboración de formatos de acuerdos, sentencias y demás actuaciones, en apoyo de las Salas y Juzgados;</p> <p>X.- Editar las obras de difusión del Poder Judicial;</p> <p>XI.- Actualizar las bibliotecas del Poder Judicial del Estado; y</p> <p>XII.- Las demás que le señale esta Ley y el Reglamento Interior del Instituto para el Mejoramiento Judicial.</p> <p>(Reformada, P.O. 19 de julio de 2011).</p>	<p>Judicial del Estado de Guerrero.</p>
--	---

**ESTADO DE GUANAJUATO**

<p><b>ESCUELA DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN JUDICIAL</b></p>	<p><b>FUNDAMENTACIÓN</b></p>
<p><b>Artículo 177.-</b> Es un órgano especializado de investigación y educación superior, dependerá</p>	

<p>directamente del Consejo del Poder Judicial y gozará de autonomía técnica para definir los contenidos académicos.</p> <p>Su objeto será la capacitación, actualización, especialización y profesionalización de los miembros del Poder Judicial, de quienes aspiren a formar parte del mismo o realicen actividades relacionadas con los servicios judiciales.</p> <p>El Consejo del Poder Judicial, en su caso, aprobará las cuotas, aranceles, ingresos y becas que correspondan por los programas, servicios y actividades académicas a cargo de la Escuela de Estudios e Investigación Judicial. El funcionamiento de la Escuela de Estudios e Investigación Judicial se contendrán en el reglamento que expida el Consejo del Poder Judicial.</p> <p><b>Artículo 178.-</b> La Escuela de Estudios e Investigación Judicial contará con un director designado por el Consejo del Poder Judicial; tendrá las unidades académicas y administrativas autorizadas por el Consejo del Poder Judicial, de acuerdo con su reglamento.</p>	<p>Artículos 177 y 178 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guanajuato.</p> <p>Última Reforma: P.O. Núm. 255, Segunda Parte, 22 de diciembre de 2020.</p>
---	--

**ESTADO DE HIDALGO**

<p><b>INSTITUTO DE PROFESIONALIZACIÓN E INVESTIGACIONES JURÍDICAS</b></p>	<p><b>FUNDAMENTACIÓN</b></p>
---	------------------------------

<p><b>Artículo 140.-</b> El Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas es el órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura en materia de profesionalización, capacitación, formación, actualización, especialización y desarrollo de programas de investigación jurídica, evaluación de los servidores públicos y participación de quienes aspiren a serlo. Para la consecución de tales fines funcionará un Comité Académico en términos del reglamento correspondiente.</p> <p><b>Artículo 141.-</b> el Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas estará a cargo de un director o directora, quien será nombrado y removido por el presidente o presidenta del Consejo de la Judicatura y deberá de tener como mínimo estudios de Maestría, cumpliendo con los requisitos del artículo 51 con excepción de las fracciones IV y VI del mismo numeral.</p> <p><b>Artículo 142.-</b> Corresponde al director o directora del Instituto de Profesionalización e Investigaciones Jurídicas: I.- Representar administrativamente al Instituto; II.- Dirigir, planear, diseñar, organizar, coordinar y evaluar el desarrollo de los programas a cargo del Instituto.</p>	<p>Artículos 140, 141 y 142 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo, publicada en el Alcance del Periódico Oficial el lunes 10 de noviembre de 2014.</p>
---	--

## ESTADO DE JALISCO

<b>ESCUELA JUDICIAL DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE JALISCO</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p>CAPÍTULO XXIII</p> <p>DE LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN.</p> <p>Artículo 175. Son obligaciones y atribuciones para el Director: I. Formular anualmente, para ser sometido a la aprobación del Pleno del Supremo Tribunal de Justicia, el programa a desarrollar; II. Cuidar que el programa de actualización judicial se elabore con apego a las necesidades del Poder Judicial; III. Establecer y mantener comunicación permanente con otras dependencias, Instituciones Educativas y Centros de Investigación con el propósito de lograr el mejoramiento académico y práctico de los cursos que se imparten; IV. Realizar los análisis y pruebas que permitan una adecuada selección y contratación de personal en el área judicial.</p>	<p>Normativamente no se menciona la figura de la Escuela Judicial; sino de la Dirección de Capacitación, Investigación y Difusión.</p> <p>Artículo 175 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Jalisco del 8 de febrero del año 1995.</p>



## ESTADO DE MICHOACÁN

INSTITUTO DE LA JUDICATURA	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 96.-</b> La Comisión está encargada de la administración y desarrollo de la carrera judicial, así como de la capacitación, formación, actualización y especialización del personal judicial, a través del Instituto de la Judicatura, además de las que le encomiende el Consejo, la ley y el reglamento respectivo. La Comisión tendrá bajo su cargo la investigación, el acervo bibliográfico, el archivo histórico y las tareas editoriales del Poder Judicial, auxiliada por el Instituto de la Judicatura.</p> <p><b>Artículo 105.-</b> El Instituto de la Judicatura como auxiliar de la Comisión de Carrera Judicial, estará a cargo de un director nombrado por el Consejo y tendrá como atribuciones las siguientes: I. Capacitar, especializar, actualizar y formar a los servidores públicos del Poder Judicial; II. Compilar, sistematizar y publicar la jurisprudencia; III. Realizar investigación y capacitar sobre temas jurídicos relacionados con la función jurisdiccional, derecho positivo, doctrina y jurisprudencia; IV. Reforzar el conocimiento práctico de los procesos jurisdiccionales, desarrollando habilidades y técnicas de análisis, argumentación e interpretación que permitan mejorar la actuación jurisdiccional; V. Convocar a congresos, cursos, diplomados, seminarios, para los servidores públicos y público en general; VI. Proponer la firma de convenios con instituciones docentes, de investigación y capacitación, para proyectos conjuntos; VII. Editar, publicar y difundir la actividad de desarrollo e investigación jurídica del Poder Judicial; VIII. La conservación del acervo bibliográfico y del archivo histórico; y, IX. Las demás que el Consejo, la Comisión y el reglamento le señalen.</p>	<p>Artículos 96 y 105 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Michoacán.</p> <p>En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 60 fracción I y 65 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo, para su debida publicación y observancia, se promulga el presente Decreto, en la residencia del Poder Ejecutivo, en la ciudad de Morelia, Michoacán, a los veinte días del mes de noviembre del año 2014.</p>

## ESTADO DE MORELOS

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 145.-</b> La Presidencia de la Junta de Administración, Vigilancia y Disciplina tendrá bajo su dependencia a la Escuela Judicial, cuyas funciones serán las de adiestrar y preparar al personal que deba prestar sus servicios en el Poder Judicial, mejorar la capacidad del que esté laborando y especializar a los servidores públicos en las distintas ramas de la administración de justicia.</p> <p><b>Artículo 146.-</b> En la Escuela Judicial se publicará una revista jurídica periódica, la que tendrá como finalidad ser órgano de difusión jurídica, legislativa, académica y jurisprudencial.</p> <p><b>Artículo 147.-</b> La Escuela Judicial tomará las medidas necesarias y vigilará que la revista tenga la difusión debida y oportuna entre las autoridades, instituciones y público en general a los que interese su contenido, debiendo publicarse en el portal de internet del Poder Judicial del Estado de Morelos.</p> <p><b>LA CARRERA JUDICIAL</b></p> <p><b>Artículo 35.-</b> La formación de los servidores públicos, así como el desarrollo de la carrera judicial se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia previstos en la Ley Orgánica.</p>	<p>Reformado por artículo primero del Decreto No. 1307, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 5994 de fecha 2021/10/06. Vigencia: 2021/10/07. Antes decía: La Escuela Judicial tomará las medidas necesarias y vigilará que la revista tenga la difusión debida y oportuna entre las autoridades, instituciones y público en general a los que interese su contenido.</p> <p>Artículo 35 Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de Morelos, publicado el diecinueve de agosto del año 2003.</p>

## ESTADO DE NAYARIT

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 7.-</b> La Escuela Judicial, es la institución dependiente de la Secretaría de la Carrera Judicial, cuyo objeto será promover la investigación, formación, capacitación, especialización y actualización de los servidores judiciales y los aspirantes a serlo, y se regirá por lo dispuesto en su Reglamento.</p>	<p>Artículo 7, Reglamento de la secretaría de la Carrera Judicial del Poder Judicial del Estado de Nayarit.</p> <p>Fecha de publicación: 12 de julio de 2021.</p>

## ESTADO DE NUEVO LEÓN

INSTITUTO DE LA JUDICATURA	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 10.-</b> El director coordinará y ejecutará las directrices y los mandatos de formación, capacitación, especialización, actualización, evaluación de desempeño y demás actividades</p>	<p>Artículo 10 del Reglamento de la Carrera Judicial de Nuevo León.</p> <p>Última reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado y en el Boletín Judicial del</p>

<p>académicas que le sean indicadas por el Consejo o la Comisión de Carrera Judicial.</p> <p><b>Artículo 11.-</b> El director será nombrado y removido libremente por el Consejo, a propuesta de su presidente.</p> <p>FORMACIÓN JUDICIAL Y CAPACITACIÓN</p> <p><b>Artículo 20.-</b> La Formación Judicial y Capacitación Continua estarán a cargo de un Coordinador, quien tendrá las siguientes funciones: I. Dirigir al personal que se encuentre bajo su responsabilidad.</p>	<p>Estado el día 9 de julio de 2021.</p>
---	--

**ESTADO DE OAXACA**

<b>ESCUELA JUDICIAL</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p><b>Artículo 93.-</b> La escuela judicial dependerá del Consejo de la Judicatura; tendrá como objeto proporcionar una preparación integral, especializada y de alta calidad en la carrera judicial, así como a los aspirantes a ingresar en ella; investigar, preservar, transmitir y extender el conocimiento de todos aquellos preceptos y actuaciones que conforman la estructura teórica, práctica y doctrinaria de la función jurisdiccional. La escuela judicial estará a cargo de un director, quien será designado y removido por el Consejo de la Judicatura a propuesta de la comisión de carrera judicial del propio Consejo.</p> <p><b>Artículo 94.-</b> La escuela judicial contará con el personal que se considere necesario para su adecuado funcionamiento y que permita el presupuesto de egresos.</p> <p><b>Artículo 95.-</b> La escuela judicial tendrá como atribuciones: I. Seleccionar, formar, capacitar, actualizar y perfeccionar continuamente a los magistrados, jueces y demás servidores públicos que integren el Poder Judicial, conforme a programas y lineamientos establecidos por el Consejo de la Judicatura, para la eficaz prestación de los servicios de justicia, mediante nuevos instrumentos de gestión y técnicas de trabajo; II. Incentivar una reforma cultural en la administración de justicia que apunte a una gestión de calidad teniendo en cuenta las expectativas de los distintos operadores del derecho y de la sociedad; III. Impartir los conocimientos teóricos y prácticos de aplicación específica en la administración de justicia con la finalidad de lograr la eficacia de la función administrativo-judicial; debiendo incorporar la</p>	<p>Artículo. 93, 94 y 95 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Oaxaca.</p> <p>Última Reforma: Decreto número 2425, aprobado por la LXIV Legislatura el 17 de marzo del 2021 y publicado en el Periódico Oficial número 20 Octava Sección del 15 de mayo de 2021.</p>

<p>perspectiva de género y de derechos humanos en todos sus procesos formativos; IV. Promover la conciencia de la responsabilidad ética inherente a la función judicial; incorporar a los programas que se implementen el conocimiento de las técnicas de administración eficiente.</p>	
---	--

#### ESTADO DE PUEBLA

INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 114.-</b> El Instituto de Estudios Judiciales es el órgano encargado de la investigación, formación, capacitación, actualización y carrera judicial de los miembros del Poder Judicial y de quienes aspiren a pertenecer al mismo. Dicho Instituto estará a cargo de un director, quien deberá ser preferentemente licenciado en Derecho.</p> <p><b>Artículo 123.-</b> El ingreso y la promoción para acceder a las categorías que integran la carrera judicial estarán a cargo del Instituto de Estudios Judiciales y se realizarán mediante concurso de oposición, en los términos que señale la presente ley y demás disposiciones aplicables.</p> <p><b>Artículo 124.-</b> La carrera judicial se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad, en su caso.</p> <p><b>Artículo 127.-</b> El Consejo de la Judicatura, para la institucionalización de la carrera judicial, establecerá: I. Un estatuto de persona; II. Un sistema de mérito para la selección, promoción, ascenso e inamovilidad de los servidores públicos judiciales.</p>	<p>Artículos 114,123, 124 y 127 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Puebla. Publicado en el Periódico Oficial del Estado, el viernes 21 de mayo de 2021.</p>

#### ESTADO DE QUERÉTARO

INSTITUTO DE ESPECIALIZACIÓN	FUNDAMENTACIÓN
------------------------------	----------------

**Artículo 133.-** El Instituto de Especialización Judicial, es la dependencia auxiliar del Consejo de la Judicatura en materia de formación, actualización, profesionalización y desarrollo de los servidores públicos del Poder Judicial y de quienes aspiren a pertenecer a éste, así como el manejo operativo de la carrera judicial, el fomento y difusión de la cultura jurídica, de los materiales bibliohemerográficos y el archivo histórico del Poder Judicial. El Instituto de Especialización Judicial tendrá a su cargo y vigilancia el Archivo Histórico y la Biblioteca del Poder Judicial.

**Artículo 134.-**El Instituto también auxiliará al Consejo de la Judicatura respecto a las evaluaciones, admisiones y promociones del personal que integra el servicio judicial de carrera. El Consejo de la Judicatura podrá facultar al Instituto para impartir cursos a personas distintas a los servidores públicos del Poder Judicial.

**Artículo 135.-** El Instituto contará con las funciones siguientes: I. Diseñar los perfiles y condiciones profesionales de admisión, promoción y permanencia de los servidores públicos del Poder Judicial; II. Diseñar los exámenes que deberán aplicarse a quienes aspiren a ingresar al Poder Judicial y al personal en funciones, para promoción escalafonaria; III. Establecer los objetivos generales de la capacitación y especialización para los servidores del Poder Judicial y quienes pretendan ingresar a éste; IV. Diseñar los programas de admisión, promoción, desarrollo y especialización; V. Organizar las actividades académicas correspondientes para operar los programas institucionales; VI. Diseñar y elaborar el sistema permanente de evaluación institucional y dictaminar sobre el aprovechamiento y resultados de los participantes; VII. Otorgar, con la firma del presidente del Tribunal, los documentos correspondientes a quienes intervengan como ponentes o destinatarios de las actividades del Instituto; VIII. Publicar los artículos académicos en el medio de difusión correspondiente; IX. Supervisar y controlar la adquisición, organización, preservación y difusión de las colecciones bibliohemerográficos del Poder Judicial; X. Supervisar y controlar la custodia, registro, conservación, organización, clasificación y difusión de la memoria histórica documental del Poder Judicial; XI. Capturar de manera veraz y oportuna en los programas o

Artículos 133, 134, 135 y 139 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Querétaro mayo del año 2016.

<p>sistemas informáticos implementados por la Dirección de Tecnologías de la Información y los indicadores estadísticos mensuales aprobados por el Consejo de la Judicatura.</p> <p><b>Artículo 139.</b> El ingreso y promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial, se hará mediante el sistema de servicio judicial de carrera a que se refiere el presente Título, a través del cual se realizará la formación, capacitación y permanencia de los funcionarios judiciales; todo ello, bajo los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y, en su caso, antigüedad. Los empleados encargados de la administración e impartición de justicia, deberán mantenerse en constante capacitación y actualización; igualmente, atenderán a las convocatorias que sobre el particular expida el Instituto de Especialización Judicial.</p>	
--	--

**ESTADO DE QUINTANA ROO**

<b>ESCUELA JUDICIAL</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p><b>Artículo 101.-</b> La Escuela Judicial es el órgano encargado de la formación, capacitación, especialización, actualización y superación de los servidores públicos de la administración de justicia y personal administrativo, así como de la investigación científica del Derecho y del fomento de una cultura jurídica.</p> <p><b>Artículo 111.-</b> El ingreso y la promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial del Estado, se hará mediante el sistema de carrera judicial a que se refiere el presente Capítulo, la cual se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia, honorabilidad, competencia, antecedentes en otras ramas de la profesión jurídica y antigüedad, en su caso.</p>	<p>Artículo 101 y 111 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Quintana Roo.</p> <p>Ultima reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado el 05 de abril de 2018.</p>

**ESTADO DE SINALOA**

<b>INSTITUTO DE CAPACITACIÓN JUDICIAL</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p><b>Artículo 81.-</b> El Supremo Tribunal de Justicia</p>	

<p>contará con un Instituto de Capacitación Judicial, que tendrá por objeto actualizar al servidor público judicial y preparar a los aspirantes a ingresar al Poder Judicial del Estado.</p> <p><b>Artículo 82.-</b> El Instituto de Capacitación Judicial contará: I. Con un director; II. Con dos Coordinadores, uno en el área de investigación jurídica y otro en el área académica- pedagógica; y III. Con el personal administrativo que le asigne el Supremo Tribunal de Justicia.</p>	<p>Artículos 81 y 82 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Sinaloa.</p> <p>Es dado en el Palacio del Poder Ejecutivo del Estado, en la Ciudad de Culiacán Rosales, Sinaloa, a los cinco días del mes de abril de mil novecientos noventa y cinco.</p>
---	--

### ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ

<b>INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES, PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LOS DERECHOS HUMANOS.</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p><b>Artículo 119.-</b> El Instituto de Estudios Judiciales dependiente del Consejo de la Judicatura, a través del Secretariado Ejecutivo del Pleno y Carrera Judicial, es el órgano encargado de la investigación jurídica, formación, profesionalización, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial, y de quienes aspiren pertenecer a éste. El funcionamiento y atribuciones del Instituto se regirán por las normas que determine el Consejo de la Judicatura, en el reglamento respectivo. El Instituto podrá establecer extensiones regionales, apoyar los programas y cursos en los términos que les sea solicitados, y coordinarse con las instituciones de educación superior del país, para que éstas lo auxilien en la realización de sus tareas y atribuciones.</p> <p>La Carrera Judicial:</p> <p><b>Artículo 147.-</b> El ingreso y la promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial del Estado, se hará mediante el sistema de carrera judicial, la cual se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, probidad, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad, en su caso.</p> <p><b>Artículo 148.-</b> La carrera judicial, para efectos jurisdiccionales, estará integrada por las siguientes categorías: I. Juez de Primera Instancia; II. Juez Menor; III. Secretario General de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia; IV. Secretario de Acuerdos; V. Secretaria o Secretario Instructor; VI. Secretaria o Secretario de Acuerdos de</p>	<p>Artículo 119, 147 y 148 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de San Luis Potosí. Reformada, en el P.O. del 18 de junio de 2011.</p>

Juzgado Menor; VII. Secretaria o Secretario de Estudio y Cuenta; VIII. Subsecretaria o Subsecretario del Supremo Tribunal de Justicia; IX. Subsecretaria o Subsecretario; y X. Actuaría o Actuario.

**ESTADO DE SONORA**

INSTITUTO DE LA JUDICATURA SONORENSE	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 100.-</b> El Instituto de la Judicatura Sonorense es el órgano auxiliar del Supremo Tribunal de Justicia del Estado en materia de investigación, información estadística y modernización, así como de formación, capacitación y actualización de los miembros del Poder Judicial del Estado y de quienes aspiren a pertenecer a la administración de justicia. Estará a cargo de un Coordinador General y tendrá las siguientes funciones: I.- El diseño y operación del Sistema de Información para el Control y Evaluación de las Noticias Estadísticas del Poder Judicial del Estado de Sonora, a efecto de planear el desarrollo del mismo; II.- La definición de la normatividad y los criterios para modernizar las estructuras orgánicas, los sistemas y procedimientos administrativos internos, así como los de servicios al público del Poder Judicial del Estado; III.- La instrumentación de procedimientos de selección, ingreso, formación, capacitación, adiestramiento, desarrollo, actualización, permanencia, promoción, reconocimiento y separación del cargo de los servidores públicos del Poder Judicial del Estado de Sonora, y a la operación en su caso, de los programas relativos; IV.- Coordinar y supervisar el funcionamiento de las oficinas bajo su dependencia y V.- Las demás que determinen las leyes, el reglamento y el Supremo Tribunal de Justicia.</p> <p>LA DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN JUDICIALES.</p> <p><b>Artículo 103.-</b> A la Dirección General de Formación, Capacitación y Especialización Judiciales le corresponden las siguientes atribuciones: I.- Diseñar y ejecutar programas docentes de formación, capacitación y especialización de los miembros del Poder Judicial del Estado y de quienes aspiren a ingresar a éste, así como</p>	<p>Artículo 100 y 103 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Sonora.</p> <p>Decreto del 01 de enero de 2021, previa su publicación en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora.</p>



<p>operar y controlar programas docentes de actualización y profesionalización para los mismos; II.- Diseñar y proponer sistemas de evaluación permanente del desempeño de los servidores públicos del Poder Judicial, en los que se apoyen los procedimientos de ascenso, promociones y estímulos de los mismos; III.- Organizar seminarios, conferencias, mesas redondas, coloquios y cualquiera otra actividad académica, científica y cultural de tipo jurídico, tendiente a promover el mejoramiento profesional de los servidores públicos del Poder Judicial del Estado.</p>	
---	--

**ESTADO DE TAMAULIPAS**

<b>ESCUELA JUDICIAL</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p><b>LA ESCUELA JUDICIAL</b></p> <p><b>Artículo 144.-</b>La Escuela Judicial es una Institución de Educación Especializada, cuyo propósito específico es la capacitación, formación, actualización y profesionalización, con base en el fortalecimiento de la Carrera Judicial, así como para la realización de Estudios de Posgrado, Capacitación Continua e Investigación. Los programas académicos de capacitación, educación continua y posgrado que desarrolle la Escuela judicial podrán ser cursados además de los servidores judiciales, por todas aquellas personas que cumplan con los requisitos de ingreso que señale el Reglamento Interno y el programa académico respectivo. Es un órgano dependiente administrativamente del Consejo de la Judicatura, pero con independencia académica para determinar los planes y programas de estudio encaminados a la formación, actualización y evaluación de los aspirantes a ingresar o ser promovidos en cualquiera de las categorías señaladas en esta Ley. Para el cumplimiento de sus objetivos contará con un departamento de evaluación de desempeño, entorno social y psicológico de los aspirantes a ingresar o ser promovidos en cualquiera de las categorías de la carrera judicial señaladas en esta Ley, cuyas atribuciones estarán definidas en el Reglamento Interno de la Escuela Judicial.</p> <p><b>Artículo 145.-</b> La Escuela Judicial se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia académica, y tendrá como atribuciones, establecer: I.- Programas de</p>	<p>Artículo 144, 145 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tamaulipas.</p> <p>Última reforma publicada en el periódico oficial: 22 de noviembre de 2020.</p>

estudio para la profesionalización, capacitación, y actualización de los servidores públicos judiciales.

#### ESTADO DE TLAXCALA

INSTITUTO DE ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo 87.-</b> El Instituto de Especialización Judicial es el órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura encargado de la investigación, formación, capacitación y actualización de los servidores públicos del Poder Judicial, así como de quienes aspiren a pertenecer al mismo. Estará a cargo de un director que será nombrado por el Pleno del Consejo de la Judicatura, su organización, funcionamiento y atribuciones se regirán por el reglamento que al efecto expida el Consejo de la Judicatura de conformidad al presupuesto que le sea aprobado.</p> <p><b>Artículo 88.-</b> Para ser director del Instituto de Especialización Judicial se requerirá cumplir con los requisitos previstos en el Artículo 73 de esta Ley, con excepción de la profesión, que deberá ser de Maestro en Derecho y preferentemente con Doctorado.</p> <p><b>Artículo 89.-</b> El Instituto de Especialización Judicial, podrá celebrar convenios con las diferentes instituciones de educación superior del país y del extranjero, así como con cualquier persona física o moral, para el cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>Artículos 87, 88 y 89 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tlaxcala. Última Reforma Publicada en el Periódico Oficial 16 de marzo de 2021.</p>

#### ESTADO DE TABASCO

CENTRO DE ESPECIALIZACIÓN JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
------------------------------------	----------------

<p><b>Artículo 159.</b> -Las funciones del Centro serán las de capacitar al personal que deba prestar sus servicios en el Poder Judicial; mejorar las aptitudes del que esté laborando y especializar a los servidores públicos que deseen ocupar puestos superiores en las distintas ramas de la Administración de Justicia.</p> <p><b>Artículo 160.-</b> Son funciones y responsabilidades del director del Centro: I. Formular anualmente el programa de actividades, para ser sometido a la aprobación del Pleno; II. Cuidar que el programa de especialización Judicial se elabore con apego a las necesidades del Poder Judicial; III. Establecer y mantener comunicación permanente con otras áreas, dependencias, Instituciones Educativas y Centro de Investigación, con el propósito de lograr el mejoramiento académico y práctico de los cursos que se impartan; IV. Promover entre el personal del Poder Judicial cursos de capacitación y actualización; y, V. Realizar las demás funciones y asumir las responsabilidades que las disposiciones legales le asignen, así como las que le confiera la superioridad.</p>	<p>Artículos 159 y 160 de la Ley Orgánica del Estado de Tabasco fecha de publicación; a los diez días del mes de marzo del año dos mil diecisiete.</p>
--	--

**ESTADO DE VERACRUZ**

<b>INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p><b>Artículo 117.-</b> El Instituto de Capacitación del Poder Judicial del Estado es un órgano auxiliar del Consejo de la Judicatura, encargado de la capacitación, formación y actualización de los servidores públicos, así como de la investigación y difusión de temas afines a la función jurisdiccional y, en general, de la ciencia del derecho.</p> <p><b>Artículo 118.-</b> El Instituto estará conformado por: I. El director; II. El jefe de la Unidad de Carrera Judicial; III. El jefe de la Unidad de Capacitación y Actualización; IV. El jefe de la Unidad de Investigación y Difusión; y V. Las demás unidades de apoyo que se requieran para el buen desempeño de sus atribuciones y que permita el presupuesto.</p>	<p>Artículo 117 y 118 de la Ley Orgánica del Estado de Veracruz. Fecha de Publicación a los seis días del mes de febrero del año dos mil dieciocho.</p>

**ESTADO DE YUCATÁN**

<b>INSTITUTO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
----------------------------------	-----------------------

<p><b>Artículo 105.-</b> El Instituto de Capacitación tiene como función la de establecer cursos periódicos o permanentes de preparación y superación para los empleados y personal administrativo del Poder Judicial, en todos aquellos aspectos necesarios para desempeñar la positiva función dentro del mismo, así como conferencias, pláticas, seminarios y otros eventos, para mantener actualizados los conocimientos de sus funcionarios.</p> <p><b>Artículo 106.-</b> El director del Instituto de Capacitación del Poder Judicial será designado por el Pleno del Tribunal Superior de Justicia y el cargo podrá recaer en un Magistrado o en un Abogado o Licenciado en Derecho de reconocida capacidad y experiencia profesional.</p> <p><b>Artículo 107.-</b> El personal docente y administrativo del Instituto se integrará con los funcionarios del Poder Judicial y con los profesionales que el Pleno tenga a bien designar.</p>	<p>Artículo 105 y 106 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán.</p> <p>Última Reforma D. O. 15 diciembre de 2007.</p>
--	--

**ESTADO DE ZACATECAS**

ESCUELA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>Artículo primero.-</b> El presente Reglamento regula la organización, estructura, objetivos y funciones de la Escuela Judicial y establece las normas básicas de los planes y programas de investigación jurídica, formación, profesionalización, capacitación y actualización, así como de cursos de aspirantes y postgrados ofrecidos por la Institución.</p> <p><b>Artículo 2.-</b> Las disposiciones de este Reglamento son de orden público e interés general.</p> <p><b>Artículo 3.-</b> Para los efectos del presente Ordenamiento se tendrá por: I. Ley. A la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Zacatecas; II. Reglamento. El presente Ordenamiento; III. Pleno. Al Honorable Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas; IV. Presidente. Al magistrado presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado; y V. Escuela. A la Escuela Judicial del Poder Judicial del Estado de Zacatecas.</p> <p>Carrera Judicial</p> <p><b>Artículo 22.-</b> El propósito del programa de docencia de la carrera judicial, consiste en preparar a los servidores judiciales, como aquellos que aspiren a ingresar al Poder</p>	<p>Artículos 1 ,2, 3 y 22 del Reglamento de la Escuela Judicial del Poder Judicial del Estado de Zacatecas del 09 de marzo del año 2009.</p>

Judicial, en los casos en que el Pleno así lo determine en el acuerdo respectivo.	
---	--

Fuente: elaboración propia con base en la reglamentación de cada estado.

Como resultado de la identificación de estos organismos y de sus funciones particulares, se puede discernir que existe una firme necesidad de contar con una normatividad ex profeso en la carrera judicial en cada entidad federativa, lo que hace evidente la falta de un código homogéneo o legislación específica referentes a la carrera judicial, lo cual, de existir, permitiría igualmente consolidar los sistemas de evaluación de los servidores judiciales, por lo que este fenómeno se sigue identificando como un nicho de oportunidades.

Otro aspecto que se identifica de la información del cuadro-resumen arriba mencionado es que, en la mayoría de los poderes judiciales, la regulación de la carrera judicial es sesgada, toda vez que se enfoca sólo en algunos de los procesos de la carrera, aunque, por otro lado, la evaluación se reconoce como un componente imprescindible para el desarrollo profesional y para su constante mejora. En ese sentido, la Declaración de Copán-San Salvador, instrumento generado a partir de la Cumbre de Presidentes de las Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia de Iberoamérica en el año 2004, en el punto II.11, denominado Evaluación del Desempeño, en la declaración segunda, señala lo siguiente:

Segunda.- Los indicadores cualitativos habilitan contemplar las particularidades de cada sujeto y labor, así como atender a la naturaleza misma de la función jurisdiccional cuyos titulares, auxiliares técnicos y administrativos son los evaluados; pues estos factores tornan viable conocer la calidad de los servicios prestados, calificarla y propender a su mejora mediante la adopción de los instrumentos adecuados (por ejemplo, selección, capacitación, sistemas de apoyo, previsiones normativas y de organización). (Declaración de Copán-San Salvador 23-24)

Así mismo, la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, en el año 2017, señaló que debe aplicarse la evaluación de desempeño individual a todos los funcionarios de carrera judicial, la cual debe estar basada en mecanismos objetivos y periódicos, mientras que, por otro lado, respecto a la frecuencia de las evaluaciones, la Cumbre de las Cortes Supremas y Tribunales

Supremos de Justicia de Iberoamérica, realizada en 2004, consideró que:

Cuarta. [...] La evaluación deberá efectuarse con una periodicidad no inferior a la anual para asegurar la permanencia y regularidad del método como forma de sostener políticas generales adecuadas, que también atiendan las circunstancias particulares de los sujetos evaluados. (México Evalúa 56)

En este sentido, al calendarizarse anualmente las evaluaciones de desempeño individual se cuenta con un estándar para considerar y prever los insumos financieros y humanos que resulten necesarios para cumplir con este ejercicio de evaluación y sus implicaciones.

De esta forma, para “asegurar la objetividad de estas evaluaciones, el área encargada deberá desarrollar formatos con criterios homologados por la institución, tomando en cuenta la particularidad de cada cargo; indicadores de tipo cuantitativos y cualitativos y metas. Si el poder judicial cuenta con un sistema de gestión automatizada de expedientes, los indicadores cuantitativos deberían ser proporcionados por el sistema de manera automática”. (México Evalúa 56)

De igual manera, las evaluaciones de desempeño “deben aplicarse a todos los funcionarios de la carrera judicial; para fomentar su desarrollo profesional, la calidad de su servicio y su independencia judicial. Esto implica que deberían ser evaluados desde los eslabones operativos hasta los magistrados”. (México Evalúa 57)

Además, la evaluación del desempeño supone “examinar el rendimiento laboral de una persona y compartir con ésta los resultados obtenidos. Se elabora a partir de programas formales de evaluación que recogen informaciones sobre los empleados y su desempeño en el cargo. Se construye sobre la base de metas a alcanzar”. (Jiménez 7)

Asimismo, se busca “la vinculación de la persona al cargo, integrando y configurando las obligaciones del empleo con las expectativas que tiene el trabajador sobre sí mismo, persiguiendo comprobar las fortalezas y debilidades, constituyendo una poderosa herramienta para estructurar programas de entrenamiento o capacitación. Es una gran base informativa para priorizar los

recursos y fomentar las promociones e incentivos por el buen desempeño”. (Jiménez 7)

De esta suerte, en pocas palabras, la calificación de la actuación debe permitir a la persona evaluada tener claridad sobre su desenvolvimiento y rendimiento, con miras a mejorar sus funciones. Atendiendo a ello, “la evaluación de desempeño resulta útil para dos aspectos centrales:

- i) Afinar los procesos de selección y capacitación; y
- ii) Buscar la mejora del rendimiento laboral de la mano con los propios trabajadores”. (Jiménez 8)

Al respecto, la Declaración de Copán-San Salvador, del año 2004, en el numeral II.11, denominado Evaluación del Desempeño, considera, en su quinta declaración, lo siguiente:

Quinta.- Los resultados de la evaluación traerán aparejadas para los sujetos evaluados, consecuencias positivas (tales como ascensos o incentivos) o negativas (por ejemplo: necesidad de capacitación, postergación funcional y eventualmente consecuencias disciplinarias). Dichos resultados podrán ser difundidos públicamente conforme a la normativa interna de cada país. (Declaración de Copán-San Salvador 24)

Idealmente, el buen desempeño debería ser recompensado con base en un sistema de estímulos que pueden ser económicos o de otro tipo, con la finalidad de reconocer y premiar institucionalmente a los funcionarios que obtienen buenas puntuaciones. Esto “permite motivar a cada funcionario para que realice su labor con profesionalismo, integridad y excelencia, como lo exigen los principios de la carrera judicial generalmente previstos en sus normas aplicables. En el caso de las personas bien calificadas, es un impulso para seguir mejorando y, para los funcionarios con resultados bajos, es un incentivo para corregir malas prácticas”. (México Evalúa 57)

Ahora bien, cuando las evaluaciones de desempeño detectan áreas de oportunidad, malas prácticas y bajos desempeños, éstas deben ser comunicadas al evaluado y buscar con él la manera de corregir, es decir, “la consecuencia de la

evaluación tiene que ir enfocada a hacer los ajustes necesarios, por ejemplo, mediante una estrategia de capacitación obligatoria y periódica, como lo sugiere el artículo 23 del Estatuto del Juez Iberoamericano del año 2002”. (México Evalúa 57)

En el contexto del paquete de reformas al Poder Judicial presentado en febrero del año 2022, cobra relevancia insertar dentro de esta investigación los mecanismos que pueden contemplarse para evaluar distintas dimensiones de las acciones que se propone implementar en el marco del sistema judicial.

En este aspecto, los ejes principales de la reforma al Poder Judicial son:

1. Consolidación de una verdadera carrera judicial para todas las categorías, a las que se acceda por concurso de oposición.
2. Limitación a la discrecionalidad de los nombramientos otorgados por jueces y magistrados, para garantizar que solo se otorguen a los vencedores en los concursos.
3. Establecimiento de políticas que orienten las determinaciones del Consejo de la Judicatura Federal en materia de adscripciones, readscripciones, reincorporaciones y ratificación de juzgadores.
4. Reforzamiento de las facultades institucionales de combate a la corrupción y al nepotismo.
5. Impulso a la capacitación y profesionalización del personal otorgándoles a la Escuela Judicial un rol central en los concursos de oposición, confiriéndole también la capacitación y la carrera judicial de los defensores públicos. (IBD 15)

Lo anterior va a permitir robustecer la carrera judicial y sus procesos, lo cual impacta en la planeación institucional. Asimismo, debemos tener presente que, recientemente, en Latinoamérica se ha adoptado la cultura de planeación y evaluación por resultados, lo que permite igualmente verificar el desarrollo laboral de las instituciones.



### 1.3. Evaluación del desempeño judicial

La búsqueda del profesionalismo y la independencia en las funciones de los servidores públicos jurisdiccionales, y en particular de la carrera judicial, requieren de procesos de evaluación de desempeño que se distinguen de los ejercicios de auditoría.

En este sentido, en la VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia, celebrada en Santa Cruz de Tenerife, España, en mayo de 2001, se aprobó el Estatuto del Juez Iberoamericano, en cuyo artículo 22 se determinó la Evaluación del Desempeño como una herramienta para la garantía de la eficiencia y calidad del servicio de justicia. Así mismo, la Declaración Final de esta Cumbre, en el punto 3.7, se relaciona con la necesidad del “mejoramiento del desempeño de cada juez”, al establecer

Que los principios orientadores de la evaluación deberán garantizar la objetividad y transparencia del proceso evaluatorio, dejando de lado toda discrecionalidad por parte de los calificadores, permitiendo que el calificado tome cabal conocimiento del modo en que es apreciado su quehacer, los correspondientes fundamentos y la indicación de los aspectos que debe corregir o aquellos que puede persistir, como medio para mejorar su desempeño. [... Asimismo,] deberá procurarse que el sistema evaluatorio no debilite la independencia de los jueces, con motivo de la calificación que les efectúan sus superiores, ni tampoco acentúen un verticalismo que conduzca a un exceso de conductas imitativas. (Jiménez 15)

De igual forma, la Declaración de Copán-San Salvador, en el punto II.11, con respecto al ámbito de la Evaluación de Desempeño, señala que “la evaluación del desempeño ha de ser concebida como un sistema de mejora de la actividad judicial contemplada en su conjunto, así como en el desempeño de cada uno de sus operadores y de apoyo al trabajo del juez, que contribuya a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la administración de justicia”. (Declaración de Copán-San Salvador 23)

Cabe mencionar que en el Poder Judicial del Estado de México existe otro tipo de evaluación para las personas que obtienen un cargo nuevo y se encuentran en periodo de prueba. A lo largo del periodo provisional, los superiores

jerárquicos tienen que llenar los formularios de evaluación del desempeño del funcionario subordinado, mismos que son utilizados para determinar si obtiene el puesto de manera definitiva o no, por lo que es necesaria la retroalimentación hacia los servidores públicos.

Así, aun cuando “existen algunos mecanismos para realizar evaluación al interior de los poderes judiciales, estos no están enfocados a valorar el desempeño de cada funcionario con el fin de aportar retroalimentación, reconocimiento u ofrecer actividades de capacitación”. (México Evalúa 54)

En este sentido, el Poder Judicial del Estado de México, en la nueva Ley Orgánica, prevé la figura de la Coordinación General de Evaluación, cuya función, conforme al artículo 182, consiste en elaborar criterios y aplicar los procesos de evaluación para la totalidad de los servidores públicos. Asimismo, será responsable de la elaboración de los reactivos de los exámenes escritos y la selección de los casos prácticos cuando así lo determinen las convocatorias para los cursos y concursos de oposición.

Esta innovadora figura de evaluación y su desarrollo, a través de un área especializada, garantiza el diseño, la implementación y el seguimiento de las evaluaciones que se requieran en cualquiera de los procesos que conforman el sistema de carrera judicial, con lo cual se ubica al poder judicial mexiquense como la única instancia que pueda considerar normativamente un Centro de Evaluación, lo que consolida a los servidores públicos que ingresan, y permite deliberar si es que otros funcionarios ascienden y/o se ratifican.



PODER JUDICIAL  
DEL ESTADO DE MÉXICO

# Apartado

# II

Modelos Exitosos de  
Evaluación del Desempeño  
Judicial. Las experiencias  
internacionales.



*Métodos de evaluación  
del desempeño*



## **2. Modelos exitosos de evaluación del desempeño judicial. Las experiencias internacionales.**

Los poderes judiciales son instituciones que brindan el servicio de administración e impartición de justicia, la cual debe ser considerada como el producto final que la sociedad debe obtener, independientemente de sus recursos económicos o de su condición de vida. Sin embargo, el obtener justicia se ha convertido en un factor de percepción o de subjetividad, lo cual ha restado credibilidad a los poderes judiciales, por lo que los modelos de evaluación del desempeño son los encargados de mostrar las adecuadas prácticas laborales de los servidores públicos de los sistemas judiciales, así como de exponer e identificar las áreas de oportunidad y de mejora en el desarrollo de las funciones y de las responsabilidades de los funcionarios judiciales.

A nivel internacional, el optar por mecanismos de evaluación del desempeño en el ámbito judicial ha demostrado ser eficaz para potenciar los recursos humanos en los aparatos de justicia, dado que, precisamente, es el personal que no desea capacitarse el que suele ser débil en estas instituciones, lo que constituye uno de sus problemas sustanciales. En este sentido, las “organizaciones [que] funcionan aceptablemente con un número limitado de operaciones se convierten en instituciones muy ineficaces cuando la carga de trabajo excede las capacidades ordinarias”. (UNODC 115)

Este fenómeno se presentó con la pandemia de Covid-19, la cual generó retrasos en la impartición de justicia ante la suspensión de la atención al público y la tardanza en la implementación de tribunales digitales. No obstante, para contrarrestar este suceso y otros anteriores, los mecanismos o modelos de evaluación del desempeño en los ámbitos judiciales han sido ampliamente aceptados en la última década.

En este aspecto, en la Declaración de Copán-San Salvador, del año 2004, los máximos representantes de los poderes judiciales plantearon el compromiso de implementarlo de la siguiente manera:

## II.11. Evaluación del Desempeño, declaración:

Tercera.- Los órganos evaluadores deben ser designados por la autoridad competente del sistema judicial y provenir de sus cuadros, sin perjuicio de la posibilidad de apoyo de operadores ajenos al Poder Judicial. Ello garantiza la independencia de los evaluadores en que su labor será examinada con mayor comprensión y profundidad por quienes reúnen conocimiento y experiencia en el ejercicio de similar función. Asimismo, la posibilidad de control por otros operadores del sistema, pero ajenos al Poder Judicial, objetiviza la instancia evaluatoria, proporciona la visión del justiciable y aporta transparencia al resultado de la evaluación.

Cuarta.- La evaluación de desempeño comprende: jueces, funcionarios técnicos, y auxiliares administrativos. Sin perjuicio de cada Estado adopte la solución apropiada a su realidad nacional e institucional. La evaluación deberá efectuarse, con una periodicidad no inferior a la anual para asegurar la permanencia y regularidad del método como forma de sostener políticas generales adecuadas, que también atiendan las circunstancias particulares de los sujetos evaluados.

Quinta.- Los resultados de la evaluación traerán aparejadas para los sujetos evaluados, consecuencias positivas, tales como los ascensos o incentivos; o negativas, por ejemplo: necesidad de capacitación, postergación funcional y eventualmente consecuencias disciplinarias. (Jiménez 18)

Por otro lado, respecto a los Sistemas de Evaluación, el contenido de la Declaración estipula lo siguiente:

Dichos resultados podrán ser difundidos públicamente conforme a la normativa interna de cada país.

Sexta.- El procedimiento de evaluación deberá adecuarse a los principios y garantías mínimos que se establece a continuación:

- a) Predeterminación de los ítems evaluables y de su valoración respectiva.
- b) Fijación de parámetros de evaluación positiva.
- c) Predeterminación de las consecuencias de la evaluación satisfactoria y de la insatisfactoria.
- d) Publicidad incita en todo “debido proceso”.
- e) Recurribilidad en vía administrativa y/o jurisdiccional de conformidad con cada régimen jurídico.

Séptima.- Los Sistemas Judiciales de cada Estado asumen el compromiso de implementar un sistema de evaluación del desempeño que se adecue a las pautas precedentes.

Para la materialización de las precedentes declaraciones, asumimos el compromiso de ejecutar la siguiente acción:

Única.- Elaborar una guía iberoamericana de la evaluación del desempeño, que aspire a constituirse en referente iberoamericano en la materia, instrumento favorecedor de la aproximación de nuestros respectivos sistemas y del mejoramiento

de cada uno de los sistemas nacionales de evaluación del desempeño. (Jiménez 18)

En este sentido, tiene cerca de dos décadas que la posibilidad de considerar y aplicar sistemas o modelos de evaluación sobre el desempeño de los funcionarios de los poderes judiciales causó inquietud y prioridad en la comunidad internacional y, a la fecha, sigue siendo un tema distante para algunos sistemas judiciales del globo terráqueo.

Un ejemplo de esto es el caso de Iberoamérica, donde, a pesar de esta Declaración y de otros pronunciamientos internacionales semejantes, aún no existen suficientes sistemas de evaluación del desempeño, lo cual se debe a que “estamos frente a un tema especializado que es muy reciente y que aún está a niveles piloto en muchas administraciones estatales, no estableciéndose en el ámbito judicial, generalmente, debido a la falta de práctica y conocimientos en el Estado sobre estos nuevos mecanismos”. (Jiménez 19)

Finalmente, se debe tener presente que la Declaración de Copán-San Salvador ofrece una serie de aportes, al concebir como un factor de mejoramiento de la actividad jurisdiccional a la evaluación del desempeño y debería darse vida a las recomendaciones que estipula, en aras del fortalecimiento de la carrera judicial.

En ese marco, a continuación se realiza un recorrido por los modelos internacionales de evaluación del desempeño judicial más prósperos y efectivos, que mucho pueden ilustrar sobre la importancia y la ventaja de realizar valoraciones, al momento de considerarlos en los ámbitos judiciales.

## **2.1 El Modelo Finlandés. Calidad del Tribunal de Apelación de Rovaniemi.**

El modelo finlandés de evaluación constituye un ejemplo de cómo utilizar un método participativo, así como de una forma novedosa de calificar y mejorar la calidad de la justicia “impartida por los tribunales del distrito sobre la base de ciclos de calidad anuales”. (UNODC 117)

De esta manera, en esta nación, “cada año todos los jueces examinan los problemas relativos a la calidad. Entre los temas iniciales sobre la calidad figuraba la coherencia de las penas impuestas en un primer momento para el robo, la conducción en estado de ebriedad y la agresión; el año siguiente para los delitos relacionados con estupefacientes y la intervención judicial en la preparación de los procesos civiles.” (UNODC 118)

La posterior participación de abogados y otros agentes judiciales en el proyecto sobre la calidad judicial permitió examinar cuestiones como la superación de los obstáculos en la preparación de los procesos civiles de los años 2004 y 2006 o los procedimientos y las pruebas en materia de encarcelamiento y prohibición de viajar. Además, “el proyecto ha abordado la asignación de causas a los jueces sobre la base de sus conocimientos especializados y el seguimiento de la evaluación de las causas desde las audiencias intermedias hasta la sentencia”. (UNODC 118)

De esta forma, los “parámetros de calidad tienen en cuenta seis ámbitos: el proceso, la decisión, el tratamiento de las partes y el público, la prontitud de las actuaciones, la competencia y las aptitudes profesionales del juez y la organización y gestión del proceso judicial. Se han establecido indicadores de calidad para cada ámbito”. (UNODC 118)

Asimismo, la “información recibida de los participantes en los juicios puede utilizarse como guía para mejorar la calidad teniendo en cuenta constantemente las necesidades y las expectativas de los usuarios de los tribunales”. (UNODC 119)

En este aspecto, los temas se eligen por su relevancia social y abordan importantes cuestiones de orden jurídico, judicial y de gestión que se plantean en la administración de los tribunales y en los procedimientos jurídicos. Además, se ha considerado la participación de agentes judiciales distintos de los jueces, como los abogados, fiscales, etcétera, lo cual propició un nuevo proyecto denominado “Parámetros de calidad para el proceso judicial”, que se ha puesto en marcha como medio de evaluar y mejorar las actividades jurisdiccionales de aquel país.

## 2.2. Estados Unidos y el CourTools

El *CourTools* es un instrumento que ha logrado ofrecer un conjunto de indicadores claramente vinculados a los principales objetivos institucionales de los tribunales, ideados por el National Center for State Courts, organismo que “integró los principales ámbitos de desempeño de los tribunales de primera instancia con los conceptos pertinentes de los sistemas de medición del desempeño utilizados con éxito en los sectores público y privado”. (UNODC 119)

El *CourTools* ofrece un conjunto de diez medidas para mejorar el rendimiento de los tribunales, así como una perspectiva equilibrada de su funcionamiento. Dichos recursos proporcionan una visión detallada de los diferentes ámbitos de la actuación judicial y, de igual forma, un conjunto de indicadores apropiados llamados “medidas”, junto con diversas técnicas de evaluación que han demostrado ser eficaces para juzgar la labor de los tribunales.

Para determinar la calidad del funcionamiento de un tribunal, detectar los problemas incipientes e indicar las posibles mejoras, le fue preciso al National Center for State Courts introducir 10 parámetros de medición del desempeño judicial, las cuales se presentan a continuación:

1. *Acceso y equidad*: permiten medir las calificaciones asignadas por los usuarios a la accesibilidad del tribunal y al trato recibido, en términos de equidad, igualdad y respeto; esta medida ofrece un medio de interrogar a todos los usuarios acerca de su experiencia con los tribunales. La comparación de los resultados por lugar, división, tipo de cliente y entre los tribunales puede servir de base a las prácticas de gestión judicial.
2. *Tasa del despacho*: es el número de causas terminadas como porcentaje del número de causas iniciadas. La tasa de despacho mide si el tribunal está al día con la carga de trabajo recibida. Esta medida es una cifra única que se puede comparar dentro del tribunal o entre un tribunal y otro.
3. *Tiempo transcurrido hasta la decisión*: es el porcentaje de causas que han sido objeto de una decisión o se han resuelto en alguna otra forma dentro de los plazos establecidos. Esta medida, utilizada conjuntamente con la tasa de despacho (medida 2) y la antigüedad de las causas pendientes (medida 4), es un instrumento de gestión fundamental que evalúa el tiempo que tarda un tribunal en tramitar las causas.
4. *Antigüedad de las causas pendientes*: cuantifica la antigüedad de las causas pendientes ante el tribunal, medida en función del número de días transcurridos



desde su presentación al tribunal hasta el momento en que se efectuó la medición. Conocer la antigüedad de las causas pendientes ante el tribunal es particularmente útil para detectar los atrasos, los casos problemáticos (atípicos) y las tendencias.

5. *Certeza de la fecha del juicio*: se define como el número de veces en que los asuntos resueltos mediante juicio tenían una fecha fijada para el juicio. Esta medida permite evaluar la eficacia de los calendarios y de las prácticas de continuidad.
6. *La fiabilidad e integridad de los expedientes*: mide el porcentaje de expedientes que es posible localizar dentro de los plazos fijados y que cumplen las normas establecidas en cuanto a la exhaustividad y exactitud del contenido. Esta medida proporciona información sobre a) el tiempo que se necesita para localizar un expediente, b) si el contenido del expediente y la información del resumen de la causa concuerdan, y c) la organización y exhaustividad del expediente.
7. *La ejecución de sanciones monetarias*: mide las sumas cobradas y distribuidas dentro de plazos establecidos, expresadas como porcentaje del total de sanciones monetarias impuestas en casos concretos. Esta medida pretende determinar hasta qué punto un tribunal asume la responsabilidad de hacer cumplir las decisiones que imponen sanciones monetarias.
8. *La utilización eficaz de los jurados* se mide mediante dos indicadores: número obtenido de jurados y utilización de jurados. El número obtenido de jurados es el número de ciudadanos seleccionados para servicio de jurado que cumplen los requisitos necesarios y se presentan a cumplir su obligación, expresado como porcentaje del número total de jurados disponibles.
9. *La satisfacción de los empleados de los tribunales* mide las calificaciones que asignan los empleados a la calidad del entorno laboral y a las relaciones entre el personal y la administración. Esta medida investiga la opinión de los empleados sobre si el personal cuenta con los materiales, la motivación, la dirección, el sentido de misión y el compromiso necesarios para hacer un trabajo de calidad.
10. *El costo por causa* mide el costo medio de la tramitación de una sola causa. El costo por causa establece una relación directa entre lo que se gasta y lo que se logra. Esta medida puede utilizarse para evaluar el rendimiento de la inversión en nuevas tecnologías, la reestructuración de las prácticas institucionales, la formación del personal o la adopción de las mejores prácticas. (UNODC 121)

Como se puede deducir, un sistema como el *CourTools* requiere acceso a múltiples bases de datos y la utilización de diferentes métodos y técnicas de evaluación. Por lo tanto, los indicadores deben elaborarse teniendo en cuenta la información ya disponible, la cual se pueden analizar tras décadas en las que se ha recabado y generado, circunstancia que ubica a las referidas medidas de calificación como un ejemplo de idoneidad y consolidación de la evaluación.

### **2.3. Costa Rica y su Guía de Evaluación del Desempeño.**

En el año 2018, el Poder Judicial de la República de Costa Rica, a través de la Dirección de Gestión Humana, consideró el rediseño del Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, denominado Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño (SIED). Con este modelo, la gestión de las competencias laborales, en un trabajo concreto, permite dirigir la forma como se recluta, se evalúa y se desarrolla a los servidores judiciales y, consecuentemente, a la prestación de los servicios por parte de ellos.

De esta forma, la Dirección de Gestión Humana, que “tiende a potenciar la mejora continua y la rendición de cuentas, por medio de la observación, seguimiento y comunicación, permite valorar y apreciar el desempeño individual de la persona servidora judicial, en un determinado tiempo, para medir su aporte en el logro de las funciones, objetivos, actividades y responsabilidades que les competen según el Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos”. (Poder Judicial de Costa Rica 11)

Para puntualizar lo anterior, el Poder Judicial de Costa Rica enuncia los criterios de utilidad de dicha evaluación de la siguiente forma:

- A) Mejorar el desempeño: la finalidad primordial de la evaluación es la retroalimentación de las personas servidoras judiciales sobre su desempeño laboral, para identificar las oportunidades de mejora y propiciar la excelencia, por esto, se requiere analizar y comentar los resultados e incidentes críticos y potenciar los factores claves de éxito.
- B) Generar indicadores que permitan identificar las acciones que mejora en las condiciones labores y plenitudes humanas de las personas servidoras del Poder Judicial. Así como para valorar el aporte de estas.
- C) Cumplir los objetivos: promover que las personas servidoras judiciales aporten con su desempeño al cumplimiento de los objetivos del Poder Judicial, en función de puesto que ocupan.
- D) Completar y fortalecer la toma de decisiones: generar elementos necesarios, por medio de los resultados, por medio de los resultados de la aplicación de evaluación del desempeño, que faciliten la toma de decisiones de Poder Judicial y gerenciamiento del capital humano, a través de la mejora continua en los distintos procesos y en personas que los aplican.
- E) Generar una cultura de mediación y rendición de cuentas: promover una cultura

de medición de parte de las personas servidores judiciales y su deber de rendir cuentas, con base al marco estratégico y ético-axiológico del Poder Judicial y los instrumentos aprobados para su efecto.

- F) Mejorar permanentemente la presentación de los servicios: hacer posible que los servicios públicos, las funciones y acciones desempeñadas por las personas servidoras judiciales, cumplan con los propósitos para los cuales fueron establecidos, en procura del interés general de la persona usuaria. (Poder Judicial de Costa Rica 5)

Derivado de esta perspectiva, la gestión del rendimiento o el factor cuantitativo es crucial dentro de la evaluación del desempeño, dado que no permite interpretaciones diversas, al tener como base el que cada servidor judicial, y quien lo supervisa, conoce perfectamente cuáles son sus funciones o tareas específicas y los procedimientos a seguir, según los puestos que desarrolla, además de las funciones y tareas que se integran con los objetivos de la oficina o despacho judicial, con lo cual se promueve el trabajo por metas.

Desde esta perspectiva, la Guía de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial de Costa Rica tiene claridad acerca de las siguientes estrategias:

–Evaluaciones de seguimiento. Son evaluaciones programadas y obligatorias que se realizan durante cada período de evaluación con el propósito de generar información de retorno para que la persona evaluada pueda mejorar su desempeño, aplicando las acciones identificadas en lo que resta del período de evaluación. (Poder Judicial de Costa Rica 6)

–Perfil competencial. Es un instrumento que recoge los objetivos, funciones, actividades y responsabilidades asociadas a una clase de puesto, así como las competencias que debe reunir una persona para llevar a cabo su trabajo con eficacia y eficiencia, contenido en el Sistema de Clasificación y Valoración de Clases de Puestos. (Poder Judicial de Costa Rica 7)

Este nuevo enfoque se centra en la persona como principal recurso competitivo de la organización y que, por tanto, es necesario optimizar mediante una verdadera sinergia entre los distintos actores que intervienen en su gestión.

Finalmente, para ilustrar las aportaciones y nuevos criterios del Poder Judicial de dicho país, se proporciona la siguiente tabla-resumen de manera comparativa entre el modelo tradicional y la gestión del talento por competencias:

**Tabla 1. Modelo tradicional de evaluación vs. gestión competencias**

Modelo tradicional	Gestión del talento por competencias
Enfoque reactivo: las acciones son, por lo general, de tipo reactivo, es decir, se busca solucionar los problemas que ya se han planteado.	Enfoque proactivo: intenta anticiparse a los problemas y dificultades que pueden surgir en un futuro para planificar las acciones precisas a fin de evitarlos o minimizarlos.
Funciones aisladas: se habla de funciones que se corresponden con departamentos y secciones independientes, las cuales históricamente han surgido de manera aislada en la medida que aparecen problemas que las demandan, sin una visión de conjunto de toda la gestión del área.	Gestión integrada: las actuaciones deben generarse en el marco de una visión integrada que responda a un planteamiento estratégico coherente con los objetivos organizacionales. Es decir, deben fundarse alrededor de planes y programas que permitan alcanzar los objetivos fijados en plazos determinados, mediante una acción articulada de todas sus áreas y no independiente.
Nivel funcional: desarrollo de tareas orientadas a la solución de los problemas que se presentan.	Nivel estratégico: el papel de la Dirección de Gestión Humana es el de un socio estratégico, mediante la planificación, implantación y evaluación de programas que apoyan el funcionamiento del Poder Judicial. Se pasa de un rol técnico a uno de gestor.
Enfoque en el rasgo: el perfil del puesto se define con base en rasgos de personalidad y aptitudes. No obstante, tales insumos son tomados como características fijas, subyacentes que difícilmente se podrán modificar y cuya medición se realiza a través de test y pruebas que, de acuerdo con diversos autores, no son buenos predictores del desempeño laboral.	Enfoque en competencias: los puestos se definen en función de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia. De esta manera, el perfil del puesto constituye un conjunto de comportamientos perfectamente observables que permiten predecir en forma segura, válida y fiable, el éxito de las personas en sus trabajos.

Fuente: Poder Judicial de Costa Rica. *Guía de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial de Costa Rica*. 2020.

El Poder Judicial de Costa Rica ha implementado, desde hace varios años, la Gestión integral de la calidad y acreditación, cuyo objetivo es establecer patrones de administración en cualquier área de una organización perteneciente al sector de justicia, lo que ha propiciado que el sistema de evaluación del desempeño de los servidores judiciales esté mucho más avanzado y posea, por ejemplo,

indicadores para la organización del despacho judicial, entre otros indicadores.

#### **2.4. Evaluación de medición del desempeño peruano**

El Poder Judicial de Perú consideró algunos indicadores del Banco Mundial como tópicos de impartición de justicia, además de que realiza la evaluación de sus magistrados y magistradas desde hace mucho tiempo, específicamente con base en el desarrollo de diversas herramientas empleadas para medir su desempeño y el de los órganos jurisdiccionales, así como para determinar cuáles son los principales retos y propuestas de mejora. En este sentido, Manuel Bernales refiere que, para la correcta calificación del actuar del funcionario judicial:

Toda institución pública o privada debe contar con mecanismos que le permitan evaluar el desempeño de su personal para garantizar los niveles adecuados de eficacia, en la línea de plantear las medidas correctivas para superar los problemas advertidos, así como para tomar acciones apremiantes para incentivar las buenas prácticas. (38)

Derivado de este panorama, las instituciones peruanas se enfocaron en cuestiones relativas a si es necesario hacer la evaluación de los jueces únicamente con otros jueces, si se deberían involucrar otras instituciones del sistema de justicia o cómo hacer una buena evaluación de los jueces.

En este sentido, en la mediación del desempeño, en el caso concreto de los magistrados, el objetivo central era identificar a los magistrados con el peor desempeño para ayudarlos a mejorar, así como señalar a los mejores para sistematizar sus buenas prácticas y difundirlas, y, por consiguiente, se llegó a la conclusión que la evaluación debía ser:

1. Clara: que todos los que puedan entender, tanto jueces como ciudadanos
2. Transparente: que permita rendir cuentas al ciudadano y que se le informe.
3. Inteligente: requiere de utilizar las últimas tecnologías de información.

4. Efectiva: debe demostrar mejoras.

Asimismo, dicha “evaluación y ratificación es, a través de su jurisprudencia, vinculante y [debe evitar] el *over ruling*”. (Bernaes 38) De igual forma, los procesos de ratificación de magistrados en el país andino están a cargo del Consejo Nacional de la Magistratura, los cuales se basan en criterios basados en el mérito y a través de la mediación o el diálogo, como se describe a continuación:

**Tabla 2. Control disciplinario vs. evaluación del desempeño.**

Control disciplinario	Mediación del desempeño
Sancionar	Mejorar
Sancionar o destituir	Capacitar o sistematizar buenas prácticas
Coerción	Confianza
Operativos de control y visitas inopinadas	Mediación por indicadores y comparación de estándares
Bases de datos que brinden información sobre enriquecimiento ilícito	Bases de datos sobre el flujo de expedientes

Fuente: Bernales Pacheco, Manuel Ignacio. *La Evaluación de Jueces*. Lima: Poder Judicial del Perú, 2016.

Es relevante el hecho que el control disciplinario es de carácter sancionador, mientras que el análisis del desempeño de los magistrados refiere a una mejora continua, ya que responde a la naturaleza de los modelos de medición o evaluación del desempeño. Por otro lado, el sondeo sobre el desempeño se mide con base en indicadores mixtos que ofrecen un panorama más eficiente que una simple descarga procesal, como lo puntualiza la siguiente tabla:

**Tabla 3. Comparación entre una oficina de descarga y otra de medición del desempeño.**

Criterios	Descarga Procesal	Medición de desempeño
Criterio central	Volumen de expedientes	Indicadores de eficiencia

Objetivo operativo	Fijación de metas de producción	Determinación de casos de éxito para su replicación
Clave del desarrollo	Trabajo con oficinas distritales de productividad	Portal geo-referenciado inteligente a base de información centralizada
Desarrollos prioritarios	Análisis de productividad y carga	Modelos de gestión del despacho
Acciones claves	Conversión, reubicación y creación de órganos jurisdiccionales.	Sistematización de mejores prácticas.

Fuente: Bernales Pacheco, Manuel Ignacio. *La Evaluación de Jueces*. Lima: Poder Judicial del Perú, 2016.

Cabe destacar que, en el rubro de criterio central, la medición del desempeño aplica y genera indicadores de eficiencia, así como una gran divergencia con el cumplimiento de desahogo de expedientes, donde el trabajo de oficina se concentra en metas de producción, sin interesar a futuro mejorar las prácticas.

En este sentido, Idalberto Chiavenato, en 1999, señalaba que “si un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporcionará beneficios a los distintos entes de una sociedad. Estos beneficiarios son: el jefe, la organización y la comunidad. Ahora bien, la responsabilidad por evaluación del desempeño humano no puede delegarse al jefe, sino también al trabajador y a la organización.” (Bernales 14)

Con esto se comprueba que todo modelo o sistema de evaluación del desempeño involucra todos los agentes activos que intervienen en los resultados de determinada organización o institución. En este sentido, la siguiente tabla de la experiencia peruana confirma la razón por la que la medición del desempeño es un factor de “sanidad” laboral y sobre todo de crecimiento organizacional.

**Tabla 4. Medir al juez o al órgano jurisdiccional.**

Tipo de medición	Medición individual.	Medición de una unidad organizacional.
------------------	----------------------	--

Presupuestos	Hay un buen diseño organizacional.	Se pueden comparar los resultados de diferentes unidades.
Metodología	Enfoque por competencias.	Basada en estándares o indicadores.
Requisitos	Se requiere desarrollar una descripción por competencias de los puestos.	Requiere de sistemas de información y procesos homogeneizados para cuantificar el desempeño.
Dificultad de implementación	Más difícil	Más fácil
Ventajas	Permite identificar brechas individuales del desempeño real versus el desempeño óptimo.	Permite ordenar a las unidades organizacionales en función de su desempeño.
Desventajas	Un buen desempeño individual no asegura un buen desempeño de su unidad organizacional.	Requiere de un trabajo posterior para explicar las causas de la buena o mala performance.

Fuente: Bernales Pacheco, Manuel Ignacio. *La Evaluación de Jueces*. Lima: Poder Judicial del Perú, 2016.

A través de los años, el desarrollo del caso peruano ha logrado generar y aplicar evaluaciones cuantitativas y cualitativas, las cuales se compartirán en líneas más adelante. Sin embargo, se debe enfatizar el hecho que el propósito de la presente investigación no es abordar los terrenos de la evaluación cuantitativa, que sin duda es importante, sino que no es posible aplicarla sin antes contar con un proceso cualitativo consolidado.

En este rubro, el modelo de justicia peruano distingue la evaluación cuantitativa, la cual se refiere a la producción de expedientes resueltos y la evaluación cualitativa, vinculada a la calidad de las sentencias judiciales, además de que se “priorizó la evaluación cuantitativa porque hay una mayor presión para tener impactos con un mayor alcance” (Bernales 56), como lo indica la siguiente tabla:

**Tabla 5. Comparación entre la evaluación cuantitativa y la cualitativa**

	Mediación cualitativa	Mediación cuantitativa
Implementación	Es más lenta	Es más rápida



Alcance	Acotado y progresivo	General y radical
<i>Know how</i> clave	Abogados y comunicadores	Especialistas en base de datos, estadísticos y expertos en la realidad judicial
Instrumentos	Guías o modelos de elaboración de sentencias	Estándares e indicadores
Validación	Por jueces y abogados	Por especialistas en procesos
Requisitos	Acuerdo entre jueces	Estandarización de las estadísticas

Fuente: Bernales Pacheco, Manuel Ignacio. *La Evaluación de Jueces*. Lima: Poder Judicial del Perú, 2016.

A este respecto, el autor Manuel Ignacio Bernales menciona que “el sistema de justicia moderna en Perú, con la medición del desempeño judicial, requirió de equipos denominados de reforma, en donde los jueces y los equipos técnicos de tipo estadísticos, programadores y administradores son inseparables, ya que se incorpora la visión normativa con enfoque pragmático, basado en la realidad y posibilidades de la gestión judicial”. (Bernales 56)

En este sentido, como resultado de realizar una apropiada comparación, por medio de esta radiografía es posible extrapolar el caso peruano hacia las prácticas en nuestro país y en especial hacia las de nuestra entidad federativa, toda vez que el Poder Judicial del Estado de México cuenta con dichos elementos humanos y administrativos para iniciar con la aplicación de la evaluación del desempeño judicial.

Para finalizar, es también importante mencionar que las experiencias en el rubro de evaluación del desempeño judicial o de los impartidores de justicia resultan diversas. En este sentido, para el contexto y propósito de la presente investigación se seleccionaron sólo aquellas experiencias que comparten realidades con los avances y mecanismos que se tienen en nuestra entidad para la evaluación de jueces, tan es así que, por ejemplo, el Modelo Neerlandés *Lamicie* fue consultado, pero se descartó como referencia, ya que se centra en la

medición del volumen del trabajo y no en el desempeño de cada juez. Igualmente, el modelo HMICA para la Inspección de la Administración de los Tribunales en el Reino de Jordania, el cual evalúa el desempeño de jueces de primera instancia, jueces de ejecución de sentencias, magistrados de apelación, jueces de instrucción y procuradores generales, presenta marcadas discrepancias con nuestro sistema de impartición de justicia, razón por la cual el presente texto se enfocó únicamente en los cuatro casos citados en este apartado.



**Apartado III**  
**Esquema de la investigación**



### **3. Esquema de la investigación**

El diseño del presente trabajo parte de un análisis de fuentes de información descriptivas y normativas de carácter documental, obtenidas por medio de varias herramientas como entrevistas y cuestionarios, aplicados a un universo específico de funcionarios del Poder Judicial del Estado de México, lo cual se concretizó en un esbozo derivado del tratamiento específico de dichos datos. El eje de este instrumento gira en torno al estudio de las funciones del poder judicial mexiquense, para, de esta forma, tratar de establecer un sistema basado en méritos que proporcione parámetros para identificar y establecer aspectos del proceso de la carrera judicial, la cual está conformada por la selección, promoción, ratificación y evaluación del personal jurisdiccional.

Diversos métodos como el fenomenológico, el analítico-sintético, el documental y el empírico, aplicados a la población-muestra que se utilizó en la recopilación de datos, fueron utilizados para analizar la información obtenida, lo que permitió una intermediación teórica-conceptual, para conocer, de esta forma, no sólo el diseño del sistema de servicio profesional del poder judicial de la entidad, sino también los procesos y dificultades de su implementación.

El enfoque del estudio fue preponderantemente cualitativo, por tratarse de una investigación de carácter documental, normativa e institucional, de acuerdo a la tipología que ofrece la metodología de Mario Tantaleán. No obstante, a lo largo de este apartado también se presenta una breve descripción cuantitativa de los datos encontrados, cuyo objeto es proporcionar aportes relevantes de forma representativa.

La investigación de campo derivó de la identificación del hecho de que los avances respecto al tópico de la carrera judicial y la evaluación del desempeño judicial son limitados. Es por ello que se trató de examinar dicho fenómeno de diversas maneras, a través de la muestra seleccionada, la cual consistió de los servidores judiciales que se asistieron al Seminario de Derecho y Política, que impartió el Centro de Investigaciones Judiciales.

La técnica metodológica aplicada consistió en un cuestionario de carácter mixto, es decir,

conformado por preguntas cerradas de respuesta dual (sí o no) o por opciones concretas, al igual que por preguntas abiertas, las cuales debían ser respondidas de manera libre por el servidor judicial encuestado.

Dicho cuestionario fue integrado por trece preguntas, de las cuales la número once y la trece son de carácter abierto y el resto son de tipo cerrado, cuya estructura y resultados serán desglosados más adelante.

El objetivo consistió en identificar la necesidad de aplicar la evaluación del desempeño laboral a los servidores públicos de la Carrera Judicial del Poder Judicial del Estado de México, así como proponer el diseño de un método de evaluación de su labor en el proceso de ratificación de juzgadores y juzgadas, que permita valorar el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de sus funciones asignadas de manera individual (y posteriormente de forma colectiva), contribuyendo a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la administración y procuración de justicia.

### **3.1. Diagnóstico**

Para efectos de la realización de un diagnóstico se debe examinar, de inicio, el contexto nacional alrededor del Sistema de Evaluación del Desempeño Judicial. En este sentido, al revisar la normatividad de cada poder judicial local se identificaron los siguientes casos:

De treinta y dos poderes judiciales, incluyendo el del Estado de México, ocho tienen considerados en sus normatividades la figura del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral o se establece un sistema de estímulos a través del desempeño laboral o profesional. Las entidades con dichas normativas son:

- Chiapas (artículo 63, fr. II de la Ley Orgánica del Poder Judicial).
- Coahuila de Zaragoza (artículo 68 de la Ley Orgánica del Poder Judicial).
- Colima (artículo 52 del Reglamento de la Carrera Judicial).
- Guanajuato (artículo 75 de la Ley Orgánica del Poder Judicial).
- Hidalgo (artículo 166 del Reglamento de la Ley Orgánica del Poder Judicial).

- Jalisco (artículo 77 del Reglamento Interno del Consejo General del Poder Judicial).
- Querétaro (artículo 135, fr. VI y 142 de la Ley Orgánica del Poder Judicial; Sistema de Evaluación Institucional del Servicio Judicial de Carrera).

Como se puede observar, Querétaro resultó ser el más específico al momento de considerar dicho sistema o modelo de evaluación, aunque esto sucede sólo de manera enunciativa, ya que, tras buscar especificaciones en la Ley Orgánica y de disposiciones de carácter secundario, no existe mayor información a detalle.

Por otro lado, al tratarse de un modelo con miras a aplicarse en el Poder Judicial del Estado de México, sin duda alguna se requiere un contexto basado en estadísticas. En este ámbito, de acuerdo con el Informe de Labores del año 2021 del Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, se obtuvieron las siguientes cifras, las cuales se detallan más abajo en la Figura 1:

- 5,706 servidores públicos conforman en su totalidad el Poder Judicial local.
- Existen 57 Magistrados/Magistradas de acuerdo a la Circular 04/2022 de fecha 21 de enero del 2022.
- Hay 407 jueces y
- Se encuentran 3,773 personas de apoyo a la función jurisdiccional. (Informe de Labores del Año del Poder Judicial del Estado de México)

**Figura 1. División de labores dentro del Poder Judicial mexiquense**



Fuente: gráficos obtenidos del Informe de Labores del año 2021 del Poder Judicial del Estado de

México.

En este rubro, para propósito de la presente investigación, el universo a considerar consistía inicialmente en los 407 juzgadores del estado, ya que el proceso de ratificación es diferente y aproximadamente cada año alrededor de cien jueces son los que tienen que someterse a la evaluación sexenal de su desempeño para obtener la respectiva ratificación.

Como parte de un intento de acercamiento a la totalidad de los jueces, en septiembre de 2022, por medio del oficio DCI/3013516000/039/2022 dirigido a la Secretaría General de Acuerdos, se solicitó

el préstamo de 50 expedientes laborales, de jueces y juezas (25 de la Materia Civil y 25 de Penal) con vencimiento de nombramiento en el año 2023; expedientes elegidos aleatoriamente; con el propósito de obtener una población muestra de la formación y capacitación que han recibido de la Escuela Judicial y de otras instituciones coadyuvantes a la enseñanza jurídica que hayan recibido dichos servidores públicos; así como el número de ocasiones que se han sometido a concurso de oposición y/o ratificación del cargo.

Sin embargo, hasta la fecha no se cuenta con la respuesta de la Secretaría General de Acuerdos. No obstante, para no atrofiar el desarrollo de la presente investigación, se procedió a reconsiderar una población-muestra de menor tamaño con sólo algunos servidores públicos adscritos al Poder Judicial de la entidad que acudieron al mencionado Seminario de Derecho y Política, convocado por el Centro de Investigaciones Judiciales, durante el mes de septiembre, quienes mostraron una cooperación encomiable al responder.

### **3.2. Conformación de la muestra**

El universo de funcionarios encuestados contempló un total de diecinueve personas, quienes, como se mencionó, asistieron al Seminario de Derecho y Política, y que amablemente aceptaron dar su apoyo a la presente investigación. En la clasificación de la muestra de funcionarios jurisdiccionales se tomaron los siguientes criterios:

1. El tipo de cargo y categoría judicial: se seleccionó de manera aleatoria a jueces y personal jurisdiccional.

2. Su adscripción o lugar de procedencia: con el propósito de acreditar su pertenencia o adscripción al Poder Judicial de la entidad.
3. Antigüedad en la institución: con el objetivo de identificar aquellos servidores públicos con más de cinco años de adscripción, lo cual refleja mayor identidad y compromiso institucional.

La importancia de dicho conjunto de encuestados, para el presente proyecto, radica en que constituye un universo ideal que nos permite obtener elementos o indicadores que posibilitan la generación un modelo pertinente de evaluación judicial.

### **3.3. Material y métodos**

El mecanismo de acción de la investigación de campo consistió en conjuntar las diversas fuentes de campo, como lo fueron los cuestionarios y las entrevistas presenciales a funcionarios judiciales, con las referencias de tipo documental. La información fue recolectada de febrero a octubre del año 2022 y, de igual forma, el esquema de recopilación de otros datos fue realizada en diferentes etapas.

En la primera fase se hizo una selección de diversas fuentes de información de carácter documental, para contextualizar el escenario del fenómeno, tanto de los parámetros internacionales como del nacional y de los diversos poderes judiciales locales. Posteriormente, se trabajó en la construcción de un repositorio teórico-informativo de los procesos de evaluación en los tribunales de justicia, así como de las tendencias metodológicas de los modelos de evaluación del desempeño laboral en ámbitos judiciales.

La segunda etapa consistió en realizar el levantamiento de información de campo a través del cuestionario de tipo mixto, que, como se refirió, contenía preguntas cerradas y abiertas, el cual fue aplicado a los asistentes del Seminario de Derecho y Política, quienes son, en su totalidad, funcionarios jurisdiccionales.

La última etapa consistió en sistematizar la información, al ordenar, clasificar y tratar estadísticamente las respuestas obtenidas de la muestra de

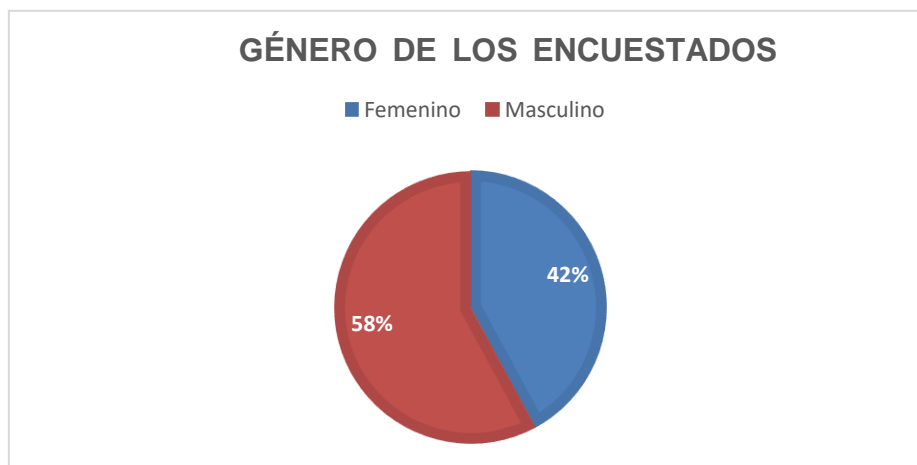


servidores públicos entrevistados.

### 3.4. Información estadística del estudio

No está por demás comentar que la fuente de la estadística descriptiva es de elaboración propia con base en la instrumentación del cuestionario aplicado a funcionarios jurisdiccionales en el Poder Judicial del Estado de México, cuyos resultados se presentan a continuación:

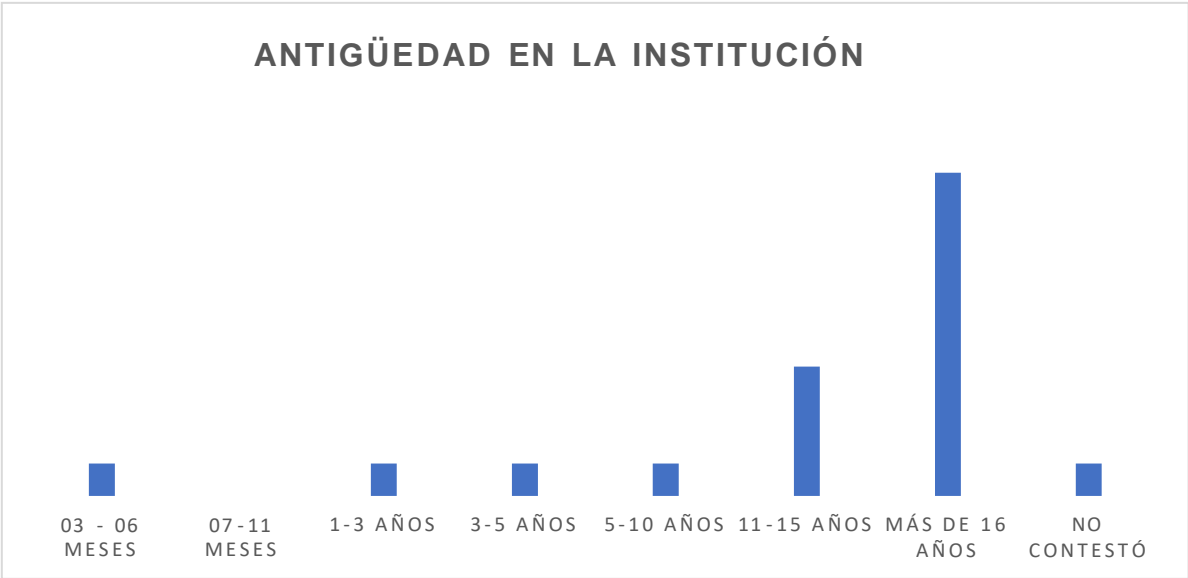
#### Género



En este rubro puede observarse un acercamiento a la paridad de género que exigen las normatividades internacionales y nacionales, ya que en la gráfica puede discernirse una diferencia de sólo dieciséis por ciento de servidores públicos judiciales entrevistados que pertenecen al sexo masculino.

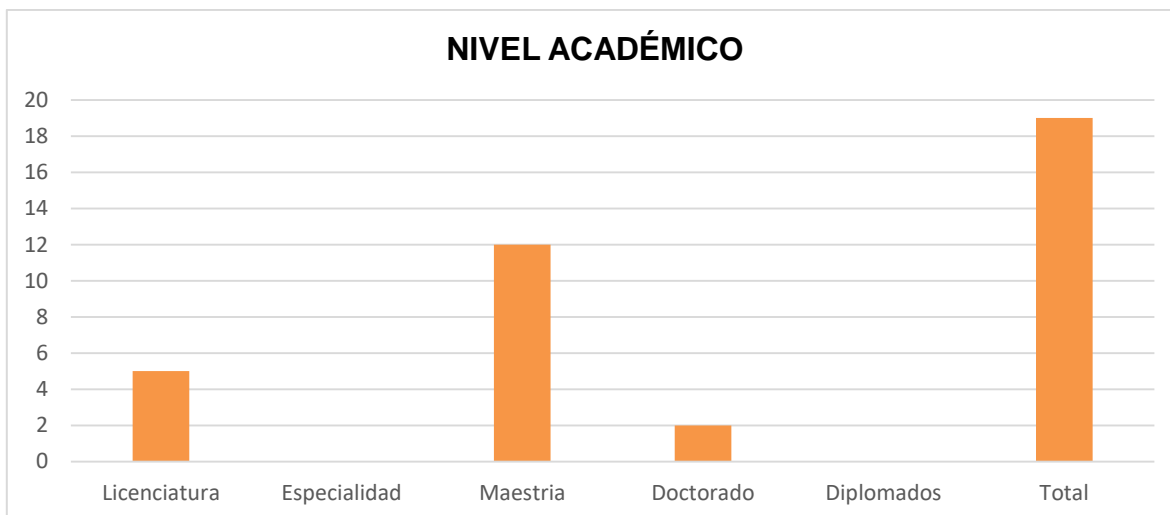
Además, debe reconocerse la paridad de género en los cargos judiciales que, a lo largo de varios años, se ha logrado acercar a un cierto equilibrio laboral, especialmente al tratarse de uno de los poderes judiciales locales con mayor número de servidores públicos adscritos en la República Mexicana.

### Antigüedad en la institución



Como se aprecia, resulta interesante que la mayoría de los encuestados tienen más de una década laborando en el Poder Judicial, mientras que una minoría tiene una antigüedad menor a cinco años, lo cual da pauta a considerar como altamente relevantes a las respuestas de estos servidores públicos, debido a que se encuentran ya familiarizados con los primeros procesos de la carrera judicial y cuya experiencia profesional dentro de la institución les permite identificar con mayor exactitud los procesos a fortalecer o a transformar.

### Nivel académico



En el rubro del perfil académico, de un total de diecinueve encuestados, doce cuentan con estudios de maestría, cinco con licenciatura y dos con formación doctoral. Tras la lectura de estos datos, es evidente que la postura del servidor judicial del Estado de México es la de continuar con su preparación y transitar directamente hacia los estudios de posgrado, debido a que las especialidades no resultan ser atractivas, ya que su duración es la misma que los estudios de maestría, la cual es preferible.

Otro dato relevante, derivado de una comparación de tipo documental, es el hecho que el Poder Judicial del Estado de México, junto con el de la Ciudad de México, cuenta con el mayor número de servidores públicos con estudios de posgrado, a diferencia de otros poderes judiciales locales, en cuyo personal se observa un bajo índice de estudios avanzados.

En otras palabras, la profesionalización y la especialización es una meta común en el perfil del servidor judicial mexiquense, que le permite el acceso a procesos de evaluación, como el que se plantea en el presente trabajo de investigación.

Una vez identificados y analizados los datos de identificación del cuestionario que se aplicó durante el mes de septiembre del año 2022, se procedió a obtener la información específica en cada interrogante.

En primer término, los servidores públicos judiciales respondieron una

pregunta de carácter cerrado, es decir, la respuesta era “sí” o “no”.

### 1. ¿Considera que es importante conocer su desempeño laboral?



En este sentido, el presente proyecto de investigación, a través de la pregunta 1, identificó la aceptación del proceso de evaluación del desempeño judicial en el cien por ciento de los encuestados, lo cual refleja una cultura a favor del desempeño laboral.

El cuestionamiento número dos, de tipo abierto, fue diseñado con el propósito de identificar el cargo y la adscripción al Poder Judicial del Estado de México, toda vez que el multicitado Seminario de Derecho y Político contó, de igual forma, con asistentes externos a dicha institución.

### 2. Proporcione su cargo y lugar de adscripción

ENCUESTADO	RESPUESTA
------------	-----------

	<b>Cargo</b>	<b>Lugar de adscripción</b>
<b>1</b>	Oficial judicial	Juzgado Primero Civil de Jilotepec
<b>2</b>	Juez	Juzgado Primero Familiar de Toluca
<b>3</b>	Juez	Juzgado cuarto familiar de Toluca con residencia en Metepec
<b>4</b>	Juez	Juzgado Tercero Familiar de Toluca

5	Juez	Juzgado Primero Mercantil Xalatlaco
6	Juez	Juzgado Quinto Familiar de Toluca
7	Juez	Juzgado Primero Mercantil de Tlalnepantla
8	Juez	Juzgado Segundo Civil de Tenango del Valle con residencia en Tianguistengo
9	Juez	Juzgado Sexto Mercantil de Tlalnepantla con residencia en Naucalpan
10	Juez	Juez Noveno Civil de Tlalnepantla con residencia en Huixquilucan
11	Juez	Juez Primero Civil del Distrito Judicial de Ixtlahuaca
12	Juez	Juzgado en línea
13	Juez	Juez Cuarto Civil de Lerma (Xonacatlán)
14	Juez	Juzgado de Tlalnepantla
15	Juez	Juzgado Quinto familiar de Ecatepec
16	Técnico Judicial	Primera Sala Civil de Toluca
17	Juez	Juzgado en línea
18	Juez	Juzgado Primero Civil de Tenango del Valle
19	Juez	Juzgado Noveno Civil de Huixquilucan

Derivado de la tabla anterior, se puede observar que cien por ciento de los encuestados cuentan con el nombramiento y perfil de juez, lo cual es idóneo debido a que el objeto de estudio de la presente investigación intenta descartar sesgos informativos que arrojen datos sin utilidad al modelo de evaluación propuesto hacia el final del presente escrito.

En tercer lugar, se estableció otra pregunta de carácter “abierto”, referente a la evaluación de las actividades laborales de los impartidores de justicia, la cual intenta acreditar la calidad del desempeño laboral en la institución.

### 3. ¿Quién evalúa su desempeño laboral?

ENCUESTADO	RESPUESTA
1	Juez
2	Tribunal de alzada y Consejo de la Judicatura
3	Consejo de la Judicatura
4	Jefe inmediato superior
5	Sala
6	Sala familiar, la autoridad federal y la Visitaduría Familiar
7	Salas Civiles
8	Consejo de la Judicatura y Visitaduría
9	Magistrados, Consejo y Presidencia
10	Consejo de la Judicatura y Visitaduría
11	Magistrados Civiles y Familiares y Consejo de la Judicatura
12	Salas Civiles y Visitaduría Civil
13	Consejo de la Judicatura
14	Consejo de la Judicatura
15	Consejo de la Judicatura
16	-----
17	-----
18	Visitaduría y Magistrados de Tribunal de alzada
19	Magistrados y Consejo de la Judicatura

Esta pregunta resulta de gran relevancia, ya que en ella se identifica la figura de la visitaduría, la cual se formalizó *de facto* en 2021 y se encuentra en norma, cosa que, a nivel nacional, posiciona a los poderes judiciales como entes públicos abiertos a la vigilancia de las actividades de sus integrantes, con lo que se logra la retroalimentación correspondiente.

Otro elemento que se distingue de estas respuestas es el caso de los Magistrados, quienes fungen como los superiores jerárquicos de los juzgadores, conforme a la carrera judicial en México. Esto da pauta a identificar una responsabilidad tácita y *de facto*, la cual no es pronunciada en la normatividad de la Ley Orgánica del Poder Judicial o en disposiciones secundarias, pero que se atiende a los comentarios de los encuestados y da lectura de que, por costumbre, se ha llevado una evaluación continua, pero dispersa y asimétrica en los criterios de evaluación, lo cual evidencia la necesidad de contar con un modelo ex profeso, que homologue dichos indicadores o criterios evaluativos en la figura del juzgador.

Por otro lado, un factor determinante para la consolidación de evaluación es la frecuencia con la que los servidores públicos judiciales proporcionan dicha información, caso que se estudia en nuestro cuestionario a través de la cuarta pregunta:

**4.- ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño laboral?**

ENCUESTADO	RESPUESTA
1	Mensualmente
2	Cada seis meses
3	Cada seis meses
4	Cada seis meses
5	Diario
6	Cada seis meses o cuando llega un recurso
7	Cada seis meses
8	5 años para ratificación y dos veces al año para revisión periódica
9	Cada seis meses
10	Cada seis meses (Visitaduría)
11	Cada seis meses

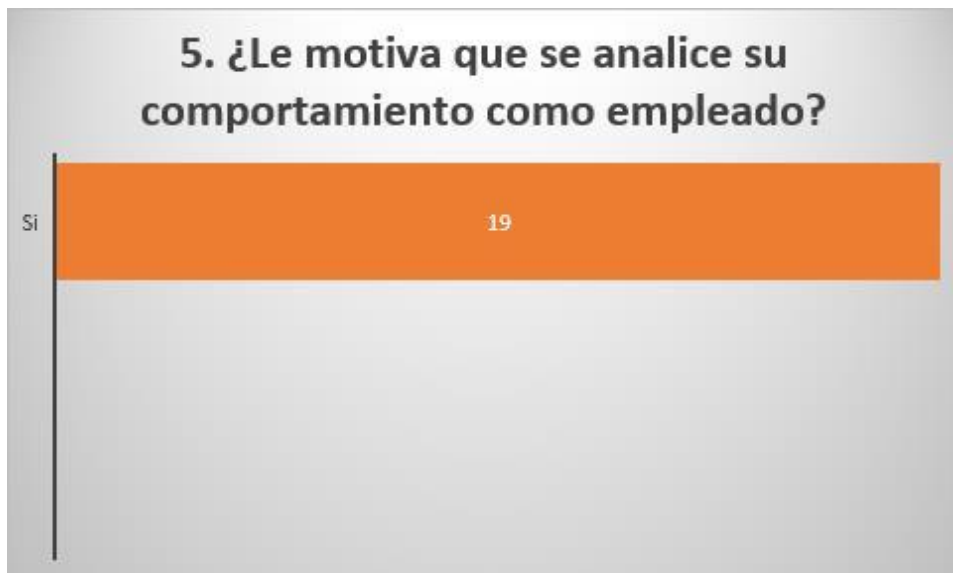


12	Semestralmente
13	Cada seis meses
14	Cada mes
15	-----
16	-----
17	-----
18	Muy frecuentemente
19	Frecuentemente

Se debe enfatizar que las respuestas resultan de carácter satisfactorio, ya que responden a las temporalidades idóneas para cualquier proceso de evaluación, lo que en términos coloquiales se entiende como tierra fértil para todo tipo de calificación.

Por otro lado, siempre que se aborda el asunto de las evaluaciones, la disposición y la motivación del sujeto evaluado es de suma importancia, ya que, al mostrar ya sea resistencia o aceptación, existe un impacto en la precisión de los sistemas evaluativos.

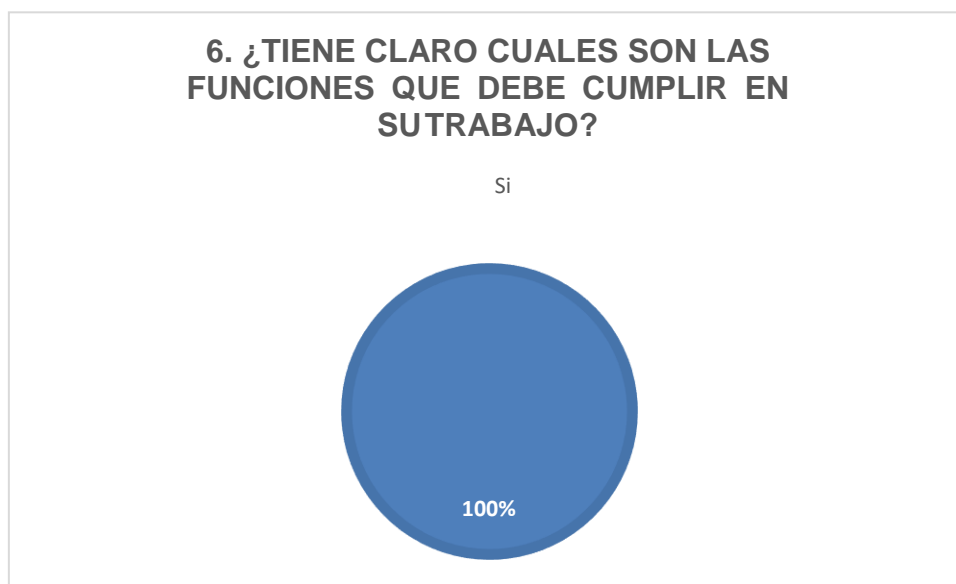
**5. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?**



La respuesta afirmativa de la totalidad de los entrevistados acerca la motivación que obtienen al ser evaluados, la cual deriva del análisis de su comportamiento y desempeño como empleados públicos, refleja las buenas costumbres evaluativas del poder judicial local que se han construido desde administraciones anteriores y que permiten hoy en día dicha aceptación. Todo esto se convierte en un factor importante al implementar los sistemas, procesos y modelos necesarios, encaminados a la mejora del desempeño judicial, pues se dejan atrás las renuencias a las evaluaciones del desempeño en dicha institución.

Los diversos expertos en procesos y sistemas de evaluación señalan que, tanto el sujeto evaluador como el evaluado, en su calidad de “elementos primarios”, deben conocer e identificar las funciones, actividades y responsabilidades que desempeñan o que deben ejercer, ya que, en caso contrario, los resultados de la evaluación no serían acertados ni adecuados. Por tal razón, la pregunta número seis se estableció de la siguiente manera:

#### **6.- ¿Tiene claro cuáles son las funciones que debe cumplir en su trabajo?**



Las respuestas a esta interrogante arrojaron como resultado el hecho que ningún juzgador realiza sus funciones de manera improvisada o sin apego a sus responsabilidades de ley y sin conocimiento o práctica del cargo que ostenta, lo

cual proporciona el panorama de preparación, formación y actualización que han recibido por parte del Poder Judicial mexiquense, y que los convierte en una fortaleza institucional que permite la implementación de sistemas de evaluación específicos para cada perfil o categoría.

**7.- ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?**

ENCUESTADO	RECIBI UNA CAPACITACIÓN	ME EXPLICÓ MI JEFE INMEDIATO	ME EXPLICÓ UN COMPAÑERO DE TRABAJO	ME PROPORCIONARON EL MANUAL DE FUNCIONES Y ME CAPACITARON	NINGUNA DE LAS ANTERIORES
1		X		X	
2	X				
3	X				
4		X			
5					X
6			X	X	
7					X
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
12	X				
13				X	
14	X				
15				X	
16			X		
17	X	X	X	X	
18	X				

19	x			x	
----	---	--	--	---	--

Se puede observar que la respuesta de “Recibí una capacitación” y “Me proporcionaron el Manual de Funciones y me capacitaron” son las que predominaron. Por tal razón, el diagnóstico que arrojan dichos resultados es positivo, ya que ningún juzgador realiza o ha realizado sus funciones jurisdiccionales sin conocimiento y sin preparación específica, lo cual es una fortaleza significativa en tópicos de evaluación, que conlleva a la profesionalización.

La siguiente interrogante se planteó con el propósito de conocer la percepción de los servidores judiciales mexiquenses respecto a la teleología que debe tener la evaluación de su desempeño, la cual responde a perfiles profesionales muy concretos y en ello radica la valía de las preguntas dirigidas a dichos funcionarios.

**8.- Para usted, ¿cuál debe ser el objetivo principal de la evaluación de desempeño?**

ENCUESTA DO	RECONOCER EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.	MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO.	OTORGAR INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS	FORTALECER EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS.	CONOCER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERSONAL	TODAS LAS ANTERIORES.
1						x
2						x
3						x
4						x
5		x	x		x	
6						x
7						x
8	x	x				
9						x

10						X
11		X				
12		X				
13						X
14		X				
15						X
16	X					
17		X		X		
18						X
19		X				

Once de los diecinueve encuestados identifican todos los beneficios que conlleva la evaluación de su desempeño, los cuales son tanto de carácter individual (desde el recibir reconocimiento hasta la autoconsciencia sobre su propio rendimiento) como de interés institucional (es decir, la mejora en la calidad en el servicio público y la incentivación laboral).

La evaluación siempre se asocia, en la mente del evaluado, con qué es lo que va a obtener. Por ende, en la siguiente cuestión se les brindaron seis diversas opciones de aspectos positivos derivados de una evaluación del desempeño laboral. Los servidores judiciales tenían que proporcionar el número uno a la respuesta que consideraban más importante y el número seis a la que identificaban de menor relevancia.

Derivado de las respuestas obtenidas, se puede observar que el encuestado número once únicamente señaló con el símbolo de “paloma” la opción de beneficio con la que se identifica, mientras que los demás rubros los dejó en blanco.

**9.- ¿Cuáles considera que son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño laboral?**

ENCUESTADO	CAPACITACIONES	ASCENSOS	AUMENTOS SALARIALES	MEJORAMIENTO DE RELACIONES HUMANAS	MEJORAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	RETROALIMENTACIÓN
1	3	5	4	2	1	6
2	4	5	6	3	1	2
3	1	3	4	5	2	6
4	4	5	6	1	2	3
5	1	6	5	4	3	2
6	2	4	5	6	1	3
7	1	5	6	4	3	2
8	2	3	5	6	1	4
9	2	1	6	5	3	4
10	4	2	3	1	5	6
11	-----	□	-----	-----	-----	-----
12	3	4	5	6	1	2
13	3	1	4	6	2	5
14	5	4	3	2	6	1
15	1	2	4	3	5	6
16	6	4	5	1	3	2
17	1	6	5	4	2	3
18	2	4	5	6	1	3
19	5	2	3	4	1	6

Por medio de esta gráfica resulta claro que la recompensa relacionada con el ascenso es el beneficio más tangible y viable tras realizarse las evaluaciones del desempeño laboral, lo cual refleja la estabilidad laboral de la que los servidores judiciales gozan al saberse merecedores de crecimiento y reconocimiento por su adecuado desempeño. Asimismo, el aspirar al aumento salarial, derivado de la

valoración de su desempeño, es lo que el servidor público busca en segundo término con las evaluaciones que le son aplicadas, mientras que, en tercer lugar, las capacitaciones se asocian a una especie de inversión de crecimiento laboral, redituable tanto para la institución como para el servidor público.

Con todo lo anterior, la lectura resulta positiva, ya que habla de servidores judiciales que están a favor de las evaluaciones de desempeño, lo cual permite y permitirá el sano ejercicio de la profesionalización, así como el cumplir con estándares internacionales en dicho rubro.

**10. Enumere del uno al ocho los factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño. Señale en orden jerárquico, donde 1 es el más importante y el 8 es el menos importante.**

ENCUESTADO	RESPUESTA							
	Calidad del trabajo	Capacitación y profesionalización	Iniciativa Integridad y Liderazgo	Cooperación	Trabajo colaborativo	Cumplimiento de normas	Relaciones laborales	Experiencia del trabajo
1	1	2	3	6	4	7	5	8
2	1	2	7	8	3	4	6	5
3	2	1	3	7	4	5	8	6
4	7	8	3	5	4	6	1	2
5	2	4	3	6	7	5	8	1
6	1	4	3	7	6	2	8	5
7	5	4	3	7	6	2	8	1
8	1	4	3	7	8	5	6	2
9	2	1	3	7	5	4	8	6
10	1	4	2	3	7	6	5	8
11	no	contestó	-----	----	-----	-----	-----	-----
12	1	3	2	6	7	4	8	5
13	2	3	1	8	7	5	6	4
14	8	7	5	2	1	6	3	4
15	1						8	
16	1	3	2	4	5	8	7	6
17	2	1	6	7	5	4	8	3
18	1	3	2	6	7	4	8	5
19	3	1	2	6	4	8	5	7

La interpretación de los resultados a dicha interrogante nos indica que la calidad del trabajo es considerada por los juzgadores encuestados como el factor más importante al evaluar su desempeño, lo cual es totalmente sensato, ya que, por así denominarlo, el producto que socialmente entregan son sus sentencias. Sin embargo, para llegar a dicha resolución se abordan distintas etapas que también están constantemente sometidas al escrutinio o evaluación de los ciudadanos, de sus subordinados y de sus superiores jerárquicos.

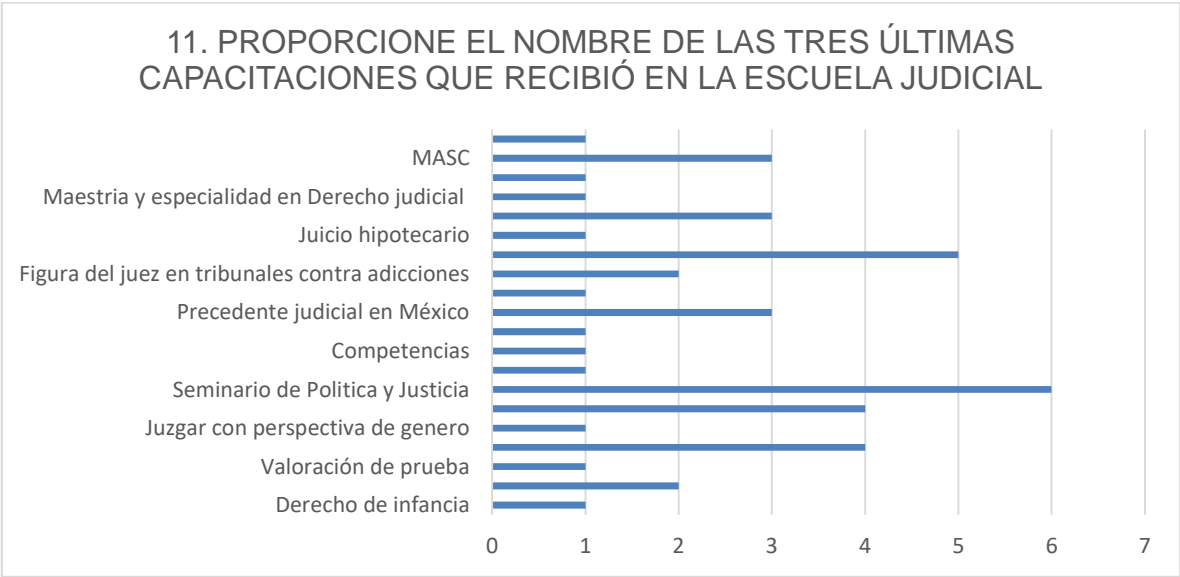
La iniciativa, integridad y liderazgo fueron considerados por el grupo-muestra como el segundo factor principal que tiene que ser considerado en la evaluación de su desempeño. Sin duda alguna, al interior del poder judicial se sabe que dichas cualidades son determinantes para que el juzgador realice sus labores de manera diligente.

En tercer término, los encuestados identificaron a la capacitación y a la profesionalización como elementos determinantes a considerar en la evaluación de su desempeño, además de que con ello se da cumplimiento a las disposiciones nacionales y locales respecto a la carrera judicial.

El apego a la normatividad ocupa el cuarto lugar de ocho posiciones, mientras que la experiencia del trabajo se ubica en el quinto lugar, seguido de la cooperación y el trabajo colaborativo. Finalmente, los entrevistados señalaron que las relaciones laborales son el factor de menor relevancia en rango de importancia para considerarse en una evaluación del desempeño. Claro está que esto no significa que no se pueda evaluar, sino simplemente que, para la figura del juzgador, resulta un elemento que, aunque no se dé de manera positiva, el producto laboral de su desempeño se sigue proporcionando.

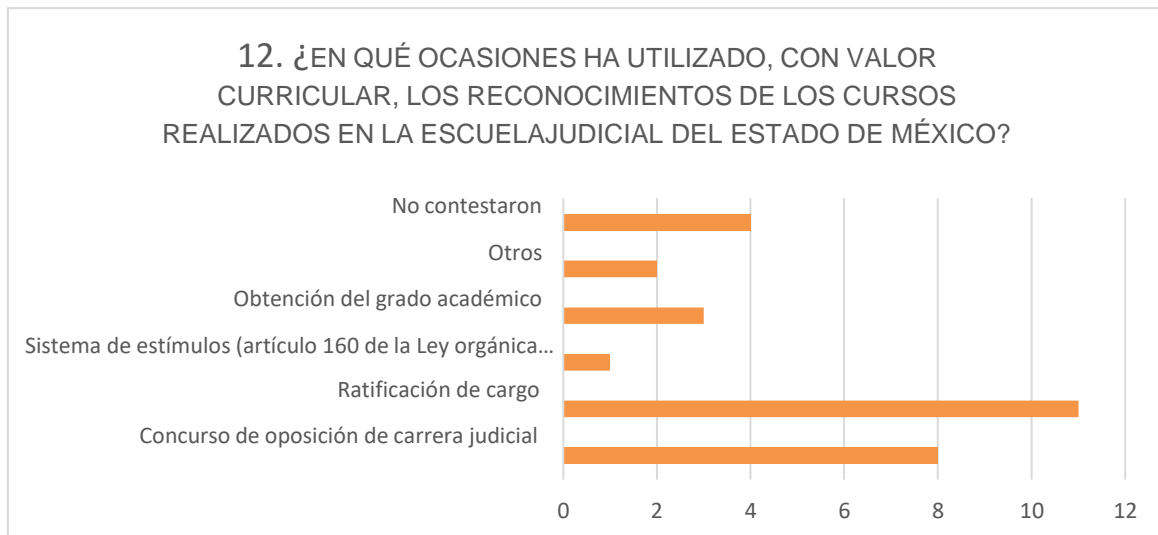


**11. Proporcione el nombre de las tres últimas capacitaciones que recibió en la Escuela Judicial.**



El numeral once se trata de una pregunta abierta en donde se identificó el hecho notorio que todos los entrevistados citaron al menos tres capacitaciones tomadas de manera reciente, lo cual evidencia el cumplimiento de la misión de la Escuela Judicial, a pesar de haber enfrentado tiempos de pandemia, momento en que, cabe mencionarlo, se utilizaron herramientas tecnológicas para llevar a cabo dichos cursos.

**12. ¿En qué ocasiones ha utilizado, con valor curricular, los reconocimientos de los cursos realizados en la Escuela Judicial del Estado de México?**



Resulta interesante que la mayoría de los servidores judiciales han concluido los procesos de ratificación de su cargo al demostrar su actualización académica y práctica, lo cual los aleja de ser servidores públicos únicamente “de escritorio”, ajenos a las exigencias legales y colectivas. En segundo lugar, se observa un frecuente empleo de los cursos recibidos al momento de participar en concursos de oposición en la carrera judicial, mientras que en un tercer sitio se encuentra el uso del reconocimiento de un seminario tomado para la obtención de un grado académico, aun si éste proviene una institución externa al Poder Judicial.

Por otro lado, dentro del Sistema de Estímulos del Poder Judicial es relativamente baja la frecuencia en que se utilizan los reconocimientos obtenidos en los cursos que se realizan en la Escuela Judicial del Estado de México, lo que refleja que los juzgadores han interiorizado y comprendido que su labor requiere de una constante preparación que le permitirá conservar su cargo por muchos años, en vez de visualizar la meta a corto plazo de un mero estímulo económico. En otras palabras, se cuenta con recursos humanos valiosos debido a su convicción de preparación y a su disposición de ser evaluados dentro de su desempeño específico.

Es asimismo pertinente detenernos en los casos de aquellos que no respondieron, ya que esta es una pregunta de opción múltiple es un tanto compleja.

De manera concreta se citaron diversas capacitaciones que han recibido los juzgadores, como puede visualizarse en la gráfica. Sin embargo, es menester enfocarnos en los cinco cursos más referenciados, sin considerar el Seminario de Política y Justicia, por tratarse del espacio en que se recopiló la información.

El curso de la Figura del Juez en Tribunales contra Adicciones fue el más mencionado por la mayoría de los encuestados, seguido de Juzgar con Perspectiva de Género, La Valoración de la Prueba, Juicio Hipotecario, Medios Alternos de Solución al Conflicto y Derecho de Infancia, lo cual nos conduce a reconocer que lo que han cursado los servidores judiciales, en específico los de la categoría de juez penal y civil, responde a la necesidad de contar con conocimientos y pautas especializadas para aplicarlas en su desempeño cotidiano. El hecho de tomar cursos tiene la ventaja de que, a través de la capacitación especializada, se logra el abordaje de necesidades socio-legales de tipo emergente y actual, a diferencia de realizar estudios de posgrado que le exigen mayor tiempo y dedicación a los jueces, lo cual, en muchos casos, les resulta imposible, debido a la carga de trabajo que enfrentan y que no pueden descuidar. De lo anterior podemos deducir que se cuenta con un personal consciente de su constante capacitación, pero que prefiere resultados expeditos en las capacitaciones o en cursos de actualización.

**13. Escriba brevemente la razón por la que está cursando el actual seminario que oferta el Centro de Investigaciones Judiciales.**

ENCUESTADO	RESPUESTA
1	Retroalimentación, actualización e interés profesional sobre el tema.
2	Tema de gran importancia.
3	Es importante tener una visión de la imagen que proyectamos como juzgadores.

4	Porque tengo la firme convicción de seguirme preparando.
5	Me convocaron, sin embargo, es un tema interesantísimo.
6	Por capacitación y profesionalización.
7	Es importante mantenerse actualizado para la superación personal y profesional.
8	Se me convocó de manera obligatoria.
9	Es un tema transversal y multidisciplinario.
10	Fui convocado.
11	Fui amablemente convocado por la dirección de Juzgados familiares y civiles.
12	Para mejorar el desarrollo de las labores y generar mejores condiciones de reflexión en el ámbito jurisdiccional.
13	Ampliar conocimientos y por orden del Consejo de la Judicatura.
14	Para saber qué percepción tienen las personas del Poder Judicial y qué puedo hacer para mejorar esa percepción.
15	No contestó.
16	No contestó.
17	Conocer más información acerca del tema.
18	Fui convocado, tuve interés en el tema, soy académico y Juez, y el contenido del seminario me es útil.
19	Actualizarme en el tema de independencia judicial.

Por último, la respuesta más concurrida en el numeral trece de la encuesta señala el hecho de que la preparación y actualización del juez está enfocada en su desempeño laboral. Sin embargo, en un segundo término aparece la asistencia por convocatoria, es decir, por compromiso laboral, situación que deseo resaltar, ya que muestra la encomiable labor de las visitadurías al invitar a los servidores públicos que requieren alguna capacitación como factor coadyuvante en la búsqueda de su adecuado desempeño laboral. De esta manera, se observa que el Poder Judicial del Estado de México cuenta con los elementos adecuados que

incentivan la profesionalización de sus servidores judiciales, lo cual constituye un aspecto sólido cuando se requiere desarrollar cualquier modelo o modalidad de evaluación del desempeño judicial.

Una vez procesadas las respuestas de la población-muestra de juzgadores de materia civil y penal, se identificaron diversas fortalezas y elementos que permitirían una evaluación del desempeño judicial *ad hoc* a estos servidores judiciales y, con ello, dar cumplimiento a los diversos compromisos y exigencias internacionales, las cuales tienen más de dos décadas de haberse pronunciado y de ser solicitadas en todos los sistemas de impartición de justicia. De esta forma, las nuevas exigencias sociales se afanan para que los tribunales de justicia apuesten por los procesos de evaluación del desempeño en temas judiciales.

### **3.5. Dimensión normativa**

Es necesario mencionar que se analizó el marco normativo de los treinta y dos poderes locales de la República Mexicana para identificar esquemas y estructuras de la carrera judicial en el país y, por consiguiente, en la entidad mexiquense. Para ello se realizó un resumen que sintetiza las áreas o espacios que regulan y llevan a cabo la carrera judicial y sus procesos.

No debemos omitir que, en el caso del Poder Judicial del Estado de México, se citan las categorías de la abrogada Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, así como las de la vigente ley, toda vez que ha existido una reconfiguración de gran relevancia en la concepción y conformación de la carrera judicial, lo cual nos posiciona como la instancia legal más actualizada y específica respecto a las categorías de la carrera judicial. De esta manera, las normas revisadas incluyeron principalmente dos fuentes:

- 1) La Ley Orgánica de los poderes judiciales: y
- 2) Los reglamentos relacionados con la carrera judicial.

Lo anterior hizo posible evidenciar los diseños que conglomeran el sistema de la carrera judicial, considerados como la variable independiente de la presente

investigación que proporciona las pautas para considerar las circunstancias que influyen en el proceso de ratificación de los juzgadoras.

### 3.6. Matriz de categorías de la carrera judicial en México

Como parte del desarrollo de la presente investigación se identificó la diversidad y la divergencia de la conformación de la carrera judicial a lo largo y ancho del país, lo cual no ha permitido a los poderes judiciales locales avanzar en la misma dirección y con la misma velocidad. Esto ha creado brechas entre la innovación y la homologación en el sistema de carrera judicial mexicana, dentro de las cuales está la posibilidad de establecer modelos de evaluación del desempeño judicial de manera específica para cada uno de los perfiles profesionales adscritos a los poderes judiciales.

La finalidad de mostrar, a manera de resumen, los hallazgos de las diferentes formas de concebir legalmente la carrera judicial en las entidades federativas es la de ilustrar los avances significativos del Poder Judicial del Estado de México en ese rubro y el cumplimiento con lo dispuesto por la nueva Ley de Carrera Judicial de la Federación.

### CARRERA JUDICIAL DE AGUASCALIENTES

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p><b>De la Carrera Judicial</b></p> <p>Artículo 39. – Los nombramientos de los Magistrados, Jueces y secretarios serán hechos preferentemente entre aquellas personas que hayan prestado sus servicios con eficiencia y probidad en la administración de justicia del Poder Judicial del Estado.</p> <p>Artículo 40. – La Carrera Judicial consiste en la actualización, promoción y permanencia dentro del Poder Judicial del Estado desde el cargo de Actuario, Notificador, secretario, Juez a Magistrado.</p>	<p>Artículos 39 y 40 del Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes Publicado el 31 de enero de 2005.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE BAJA CALIFORNIA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 199.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I.- Magistrado. II.- Juez. III.- Secretario general de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia. IV.- Secretario Auxiliar del Tribunal Superior de Justicia. V.- Secretario de Estudio y Cuenta adscrito a cada Magistrado que integre Sala. VI.- Secretario de Acuerdos y secretario instructor. Fracción Reformada VII.- Actuarios y Notificadores del Poder Judicial del Estado.</p>	<p>Artículo 199 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Baja California Norte. Publicada en el Periódico Oficial No. 49, de fecha 4 de octubre de 1995, Tomo CII.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE BAJA CALIFORNIA SUR

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 7.- La carrera judicial se integra por las siguientes categorías: a) Magistrados; b) Jueces; c) secretario general de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia; d) secretarios de Estudio y Cuenta adscritos a cada Magistrado que integran Sala en el Tribunal; e) Secretarios Auxiliares del Tribunal Superior de Justicia; f) Secretarios de Acuerdos; y g) Actuarios del Poder Judicial.</p>	<p>Artículo 7 del Reglamento de carrera judicial de Baja California Sur. Publicado en el Periódico Oficial No. 49, de fecha 10 noviembre de 2000; última reforma publicada en el periodo oficial con fecha 29 de enero de 2016.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE CAMPECHE

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 210.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: Juez de primera instancia; Secretario de acuerdos de sala; Secretario auxiliar de sala; Secretario de acuerdos de primera instancia, mediador; y Actuario, facilitador o invitador.</p>	<p>Ley Orgánica del Estado de Campeche, Publicada el 10 agosto 2018.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE CHIAPAS

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 103.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Actuario o Secretario Auxiliar; II. Secretario Proyectista o Secretario de Acuerdo.</p> <p>III. Secretario de Estudio y cuenta o Secretario General de Acuerdos; IV. Juez de Primera Instancia; y V. Las demás categorías que determine el Consejo de la Judicatura.</p> <p>VI. Derogada. VII. Derogada. VIII. Derogada.</p>	<p>Artículo 103 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Chiapas</p> <p>Última Reforma P.O. 17/03/2005</p>

## CARRERA JUDICIAL DE CHIHUAHUA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
------------	----------------



<p>Artículo 15.- Los servidores públicos que prestan sus servicios en el poder judicial pueden ser:</p> <p>I.- Funcionarios</p> <p>II.- Empleados de confianza</p> <p>III.- Empleados de Base</p> <p>Artículo 16.- Son funcionarios:</p> <p>I.- Los Magistrados.</p> <p>II.- Los Jueces.</p> <p>III.- El secretario general.</p> <p>IV.- El Oficial Mayor del Supremo Tribunal. V.- Los secretarios del supremo tribunal y de los Juzgados.</p> <p>VI.- El Contralor General.</p> <p>VII.- El Director Estatal de Mediación.</p> <p>VIII.- Los subdirectores Regionales del Centro Estatal de Mediación.</p> <p>IX.- Los Notificadores.</p>	<p>Artículos 15 y 16 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Chihuahua. Ley publicada en el periódico oficial del Estado No.1 del 4 de enero de 1989 Decreto No.612/88. P. O.</p>
---	--

## CARRERA JUDICIAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 277.- Los cargos judiciales son los siguientes: I. Pasante de Derecho; II. Secretaria o secretario Actuario; III. Oficial Notificadora o Notificador; IV. Secretaria o secretario Proyectista de Juzgado; V. secretaria o secretario Conciliador; VI. Secretaria o secretario Auxiliar de Juzgado de Proceso Oral en materia Familiar; VII. Secretaria o secretaria (sic) de Acuerdos de Juzgado; VIII. Secretaria o secretario Judicial de Juzgado de Proceso Oral, en materia Familiar; IX. Secretaria o secretario Auxiliar de Sala; X. secretaria o secretario de Acuerdos de Sala; XI. Secretaria o secretario Proyectista de Sala; XII. Jueza o Juez; y XIII. Magistrada o Magistrado.</p>	<p>Artículo 277 de la Ley Orgánica del Distrito Federal. Ley publicada en el Tomo I al Número 314 de la Gaceta Oficial de la Ciudad de México, el viernes 4 de mayo de 2018. Decreto por el que se expide la ley orgánica del Poder Judicial de la Ciudad de México.</p>

Resulta evidente que Poder Judicial de la Ciudad de México presenta categorías judiciales más explícitas, lo que lo convierte en un adecuado referente para otras

entidades federativas.

## CARRERA JUDICIAL DE COLIMA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>La Carrera Judicial está integrada por:            Artículo 184.- Por las siguientes categorías:</p> <p>I.- Juez de Primera Instancia II.- Juez de Cuantía Menor</p> <p>III.- Jefe de causas del sistema acusatorio IV.- Secretario de toma de actas del sistema acusatorio</p> <p>V.- Secretario de causas del sistema acusatorio</p> <p>VI.- Secretario de acuerdos</p> <p>VII.- Secretario Actuario o Notificador</p>	<p>Artículo 184 Decreto No. 405 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.</p> <p>ÚLTIMA REFORMA DECRETO 133, P.O. 73,</p> <p>SUP. 3, 22 NOVIEMBRE 2016. Ley Publicada en el Periódico Oficial el "Estado de Colima", P.O. 51, Sup. 3, 08 noviembre de 2014.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE COAHUILA DE ZARAGOZA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 61.- La carrera judicial importa la determinación del sistema de ingreso en la Judicatura y la forma como se obtiene el ascenso dentro de ella.</p> <p>Artículo 62.- Las condiciones para el ingreso, formación, permanencia, ascenso y retiro del personal de servicio de la administración de justicia se sujetará a las bases siguientes: (REFORMADA, P.O. 16 DE NOVIEMBRE DE 2001). El Consejo de la Judicatura vigilará e implementará los sistemas de selección, ingreso, formación, ascenso y retiro del servicio de la judicatura. (REFORMADA, P.O. 28 DE DICIEMBRE DE 2007) II. El Consejo de la Judicatura, por conducto de la Oficialía Mayor, formará un cuerpo de aspirantes que se integrará con los abogados que deseen ingresar a la carrera judicial y que reúnan los requisitos para ocupar los cargos de entrada en las especializaciones civil, mercantil, familiar y penal, conforme a la reglamentación que se expida para las admisiones. (REFORMADA,</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial. Última reforma publicada en el Periódico Oficial: 11 de diciembre de 2020. Ley publicada en el Periódico Oficial, el martes 11 de diciembre de 1990.</p>

<p>P.O. 28 DE DICIEMBRE DE 2007) III. El ingreso a la carrera judicial presupone la aprobación del examen de méritos, consistente en la evaluación de conocimientos, así como de los indicadores de capacidad profesional, aptitud y actitud para el cargo, conducta profesional, fama pública y antecedentes laborales; los que serán evaluados por el Consejo de la Judicatura, mediante los mecanismos que se estimen pertinentes. (REFORMADA, P.O. 16 DE NOVIEMBRE DE 2001) IV. La carrera judicial se inicia en el puesto de Actuario de Juzgado Letrado y termina en el de Magistrado de Tribunal Unitario. (REFORMADA, P.O. 16 DE NOVIEMBRE DE 2001) V. Los ascensos del escalafón sólo podrán hacerse con la voluntad del interesado, quien no podrá ser suspendido o cesado, salvo por falta o delito y en la forma y términos que dispone esta Ley. (REFORMADA, P.O. 28 DE DICIEMBRE DE 2007) VI. El Consejo de la Judicatura será la única autoridad facultada para formalizar el examen de méritos y acordar nombramientos y ascensos en los términos que establece esta ley. (REFORMADA, P.O. 28 DE DICIEMBRE DE 2007) VII. Todos los Magistrados de los Tribunales Distritales, el Magistrado del Tribunal de Apelación Especializado en materia de Adolescentes; los Jueces, los secretarios y Actuarios serán numerados en los escalafones correspondientes a sus especialidades, civil, mercantil, familiar, penal y de adolescentes.</p>	
--	--

## CARRERA JUDICIAL DE DURANGO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 127.- La carrera judicial estará integrada por las siguientes categorías: I. Juez;</p> <p>II. Secretario General de Acuerdos del Pleno del Tribunal Superior de Justicia y del Tribunal para menores infractores del Poder Judicial del Estado;</p> <p>III. Secretario de Acuerdos de Sala;</p> <p>IV. Secretario Proyectista de Sala e instructores de estudio y cuenta del</p>	<p>Artículo 127 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango publicada en el Periódico Oficial no. 1, de fecha 2 de julio de 2009. Decreto no. 296, LXIV Legislatura.</p> <p>Fecha de última reforma: Decreto 421; 92 bis del 15 de noviembre de 2020.</p>

<p>Tribunal para Menores Infractores del Poder Judicial del Estado;</p> <p>V. Secretario de Juzgado; y</p> <p>VI. Actuario Judicial.</p>	
--	--

**CARRERA JUDICIAL DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MÉXICO, NORMATIVIDAD DEL AÑO 1995.**

CATEGORÍAS DE LA CARRERA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 3.- El Poder Judicial del Estado se integra por: I. El Tribunal Superior de Justicia;</p> <p>II. El Consejo de la Judicatura; III. Los juzgados y tribunales de primera instancia; IV. Los tribunales laborales; V. Los juzgados de cuantía menor, y VI. Los servidores públicos de la administración de justicia, en los términos que establece esta ley, el Código de Procedimientos Civiles, el Código Nacional de procedimientos Penales la ley Federal del Trabajo y demás disposiciones legales.</p> <p>Artículo 159.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Magistrado; II. Juez de primera instancia; III. Juez de cuantía menor; IV. Secretario de acuerdos; V. secretario judicial y auxiliar proyectista; VI. Oficiales mayores de salas; VII. Ejecutores; VIII. Notificadores; y IX. Personal auxiliar administrativo.</p>	<p>Artículo 3 y 159 de la Ley Orgánica del Estado de México.</p> <p>Publicada en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” el 8 de septiembre de 1995. Última reforma del 5 de abril de 2021.</p>

Como se observa, la integración de la carrera judicial que consideraba el Poder Judicial de nuestra entidad federativa era amplia y casi similar a la de la Ciudad de México en cuanto a número de niveles o cargos. Sin embargo, la nueva Ley Orgánica del año 2022 establece con exactitud las categorías judiciales, lo cual se traduce en una importante base para ir generando los modelos de evaluación a la “medida” de los perfiles y necesidades de los servidores judiciales, en aras de fortalecer a la reformada carrera judicial mexicana.

**CARRERA JUDICIAL DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MÉXICO, VIGENTE.**

CATEGORÍAS DE LA CARRERA JUDICIAL	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 177.- El área jurisdiccional del Servicio de Carrera está integrada por las siguientes categorías:</p> <p>Magistrada o Magistrado de Sala; Jueza o Juez de Primera Instancia;</p> <p>Jueza o Juez de Control y Tribunal de Enjuiciamiento;</p> <p>Jueza o Juez Laboral; Jueza o Juez de Ejecución; Jueza o Juez de Control;</p> <p>Jueza o Juez de Cuantía Menor; Secretaria o Secretario Instructor A;</p> <p>Secretaria o Secretario Auxiliar de Sala Proyectista;</p> <p>Secretaria o Secretario de Acuerdos de Sala; Administradora o Administrador;</p> <p>Secretaria o Secretario de Acuerdos de Juzgado de Primera Instancia;</p> <p>Secretaria o Secretario Instructor B; Secretaria o Secretario Instructor C;</p> <p>Oficial Mayor de Sala; Actuaría o Actuario B; Técnico Judicial, y</p> <p>Oficial Judicial.</p>	<p>Capítulo Segundo, Áreas del Servicio de Carrera; artículo 177 del Área Jurisdiccional, de la Ley Orgánica del Estado de México. Publicada en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno" el 6 de octubre de 2022.</p>

**CARRERA JUDICIAL DE GUANAJUATO**

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 140.- La carrera judicial se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, rectitud, probidad, independencia, profesionalismo y antigüedad.</p> <p>Categorías de la Carrera Judicial</p> <p>Artículo 141.- La Carrera Judicial</p>	<p>Artículos 140 y 141 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guanajuato.</p> <p>Publicada: P.O. del 22 de diciembre del 2020. Núm. 82.</p>

comprenderá las siguientes categorías: I. Actuario; II. Secretario de juzgado menor; III. Secretario de juzgado de partido, secretario de instrucción o encargado de sala en el sistema penal acusatorio y oral; fracción reformada P.O. 22-12-2020 IV. Secretario de sala o Jefe de Unidad de causa y gestión; fracción reformada P.O. 28-11-2014 V. Juez menor; VI. Juez de partido; y VII. Magistrado.

## CARRERA JUDICIAL DE GUERRERO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 66.- La Carrera Judicial comprende las siguientes categorías: (reformada, p.o. 19 de julio de 2011) I.- Titulares de los órganos: a).- Magistrado; b).- Juez de Primera Instancia del Estado;</p> <p><b>TITULARES DE LOS ÓRGANOS</b></p> <p>a) Magistrados b) Juez de primera instancia del estado c) Juez de paz d) Auxiliares de los órganos.</p> <p>a) Secretario general de acuerdos y secretario auxiliar del Tribunal Superior de Justicia. b) Secretario de acuerdos y proyectista de juzgado de Primera Instancia. c) Secretario de acuerdos y proyectista de juzgado de paz. d) Actuario.</p>	<p>Artículo 66 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado Libre y Soberano de Guerrero número 129. Julio de 2011.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE HIDALGO

CARRERA	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 156.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Actuario, actuario y/o notificador o notificadora; de Juzgado o Sala; II. Secretario o secretaria de acuerdos y/o de amparos y/o de estudio y cuenta; III. Juez o Jueza.</p> <p>Artículo 157.- El ingreso y promoción para las categorías de la carrera judicial se realizará conforme al procedimiento de los concursos de oposición convocados por el Consejo de la Judicatura.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo. Última reforma publicada en el alcance tres del periódico oficial: 13 de septiembre de 2021.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE JALISCO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 181.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Juez de Primera Instancia Especializado; II. Juez de Primera Instancia Mixto; III. Secretario General de Acuerdos de Tribunal; IV. Subsecretario General de Acuerdos de Tribunal; V. Secretario Relator de Magistrado; VI. Secretario de Acuerdos de Sala; VII. Secretario de Acuerdos de Juzgado Especializado de Primera Instancia;</p> <p>VIII. Secretario Conciliador de Juzgado de Primera Instancia; IX. Secretario de Juzgado Especializado de Primera Instancia; X. Secretario de Juzgado Mixto de Primera Instancia; XI. Notificador; XII. Actuario; y XIII. Juez Menor y Juez de Paz.</p>	<p>Artículo 181 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Jalisco del mes de julio del año 1997. Decreto Número 16594.</p>



## CARRERA JUDICIAL DE MICHOACÁN

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 117.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Juez de Primera Instancia; II. Secretario de Acuerdos de Sala; III. Secretario Proyectista de Sala; IV. Secretario de Acuerdos de Juzgado; V. Secretario Proyectista de Juzgado; VI. Oficial de Sala; VII. Jueces menores o comunales; VIII. Actuario o Notificador; y, IX. Escribiente.</p>	<p>Artículo 117 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Michoacán, publicada en el periódico oficial del Estado de Michoacán, el 3 de diciembre de 2014, Tomo: clx, número: 90, octava sección.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE MORELOS

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 58.- El personal de la administración de justicia del Estado será de confianza o de base, de acuerdo con la naturaleza de la función que desempeñe. Son empleados de confianza, aquéllos cuya actividad implique funciones de dirección, administración, inspección o vigilancia. En su caso, es de aplicación supletoria de la presente ley, la del Servicio Civil del Estado de Morelos, teniendo las siguientes categorías: I.- Administrador de Juzgado; II.- Secretarios de acuerdos de los juzgados, independientemente de las funciones que desempeñen, ya sea civiles, familiares, mercantiles, laborales y penales, y actuarios de los propios juzgados; III.- Secretarios de acuerdos y actuarios de los juzgados menores; IV.- Empleados de las diversas oficinas administrativas; V.- Taquimecanógrafos; VI.- Mecanógrafos; VII.- Auxiliares de oficina y técnicos judiciales; VIII.- Intendentes del tribunal; y, IX.- Oficiales de intendencia.</p>	<p>Artículo 58 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos, reforma del 06 de octubre del año 2021.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE NAYARIT

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 11 (SIC).- La Carrera Judicial se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia. Tendrá por objeto garantizar el derecho de los ciudadanos y los servidores judiciales respectivamente a ingresar, ascender y promoverse con base en criterios de igualdad de oportunidades, objetividad, desempeño, actualización y profesionalización en el ejercicio de su cargo.</p> <p>Artículo 12.- La carrera judicial comprende en su orden, los cargos siguientes: I. Actuario o notificador de Juzgado. II. Actuario o notificador del Tribunal Superior de Justicia.</p> <p>III. Secretario de acuerdos de Juzgado de primera instancia. Secretarios de Acuerdos de las Salas del Tribunal Superior de Justicia. V. secretario de estudio y cuenta del Tribunal Superior de Justicia VI. Secretario General de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia; y</p> <p>VII. Juez.</p>	<p>Artículo 11 y 12 Reglamento de la Secretaría de la Carrera Judicial del Poder Judicial del Estado de Nayarit.</p> <p>Fecha de publicación: 12 de julio de 2021.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE NUEVO LEÓN

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 125.- El ingreso, formación, permanencia, promoción, especialización, evaluación y reconocimiento de los servidores públicos del Poder Judicial del Estado, se dará en el contexto del Sistema de Carrera Judicial que establece el presente Título y las disposiciones aplicables, mismo que se regirá por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia.</p> <p>Artículo 126.- En la Carrera Judicial existirán las siguientes categorías:</p> <p>I. Juez de Primera Instancia;</p>	<p>Artículo 125 y 126 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Nuevo León. Última Reforma: 20 de mayo 2022</p>

II. Juez Menor; III. Secretario de Pleno o de Sala; IV. Secretario de Juzgado de Primera Instancia; V. Secretario de Juzgado Menor; VI. Actuario; y Escribiente.	
--	--

### **CARRERA JUDICIAL DE OAXACA**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
Artículo 60.- La carrera judicial se integra por las siguientes categorías:  Juez de primera instancia;  Secretario de acuerdos de Sala o Tribunal Unitario;  Secretario de estudio y cuenta de Sala o Tribunal Unitario;  Secretario proyectista de juzgado; y Secretario de acuerdos de juzgado.	Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Oaxaca. 03 de septiembre de 1999.  Reglamento de la carrera judicial de Oaxaca.  Fecha de publicación 5 de agosto de 2000  Última reforma incorporada 5 de noviembre de 2001.

Con cinco categorías, la carrera judicial de Oaxaca cuenta con el catálogo más conciso y pequeño dentro del Poder Judicial, lo cual no significa que no sea factible implementar sistemas de evaluación del desempeño judicial en dicha entidad, sino, al contrario, que se encuentra en la etapa de oportunidades para implementarlos y para lograr consolidarlos conforme se incorporen categorías.

### **CARRERA JUDICIAL DE PUEBLA**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>

<p>Artículo 125.- La Carrera Judicial se integrará por las siguientes categorías:</p> <p>I. Juez de distrito o de región judicial; II. Secretario de Acuerdos, Jurídico y Relator del Tribunal; III. Secretario de Acuerdos de Sala;</p> <p>IV. Secretario de Estudio y Cuenta de Sala; V. Secretario de Acuerdos de Juzgado; VI. Secretario de Estudio y Cuenta de Juzgado; VII. Juez Municipal; VIII. Actuarios y Diligenciaros;</p> <p>IX. Oficial Mayor, y X. Juez de Paz.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Puebla del 08 de noviembre de 2021.</p>
--	--

A continuación se proporciona el esquema de Carrera Judicial del Poder Judicial de Querétaro, el cual también amerita ser reconocido, pues se debe resaltar que, hasta antes de la pronunciación de la nueva Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, se posicionaba como la más completa y específica, al considerar la figura del archivista en la base de la carrera judicial, así como los auxiliares de juzgados, de salas, de causas y de audiencias.

### **CARRERA JUDICIAL DE QUERÉTARO**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN</b>
<p>Artículo 140.- La Carrera Judicial comprende las siguientes categorías:</p> <p>I. Juez de primera instancia;</p> <p>II. Secretario de Acuerdos del Pleno, del Consejo de la Judicatura y de la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia, Secretario de Acuerdos y Secretario Proyectista de segunda instancia y Coordinador de Gestión Jurídico Administrativa;</p> <p>III. Juez menor;</p> <p>IV. Secretario Auxiliar de Acuerdos de segunda instancia;</p> <p>V. Secretario de Acuerdos de primera instancia;</p> <p>VI. Secretario Proyectista de primera instancia, auxiliar jurídico y analista jurídico</p> <p>VII. Actuario de segunda instancia, de</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial de Querétaro de 2016.</p>

<p>primera instancia y de juzgado menor y notificador.</p> <p>VIII. Secretario de Acuerdos de juzgado menor y Secretario Proyectista de juzgado menor;</p> <p>IX. Secretario de Incoación, Secretario de Atención al Público, Secretario Administrativo, Auxiliar de Acuerdos, Auxiliar de Audiencias, auxiliar de causas, auxiliar de salas y auxiliar de actas;</p> <p>X. Secretaría Ejecutiva “A”, Secretaria Ejecutiva “B”, Secretaria Taquimecanógrafa, Secretaria de Proyectista de segunda instancia, Auxiliar Técnico de juzgado, acuerdista de primera y de segunda instancia, Auxiliar de Juzgado, Oficial Judicial de primera instancia, Oficial Judicial de segunda instancia, Oficial de Atención al Público;</p> <p>XI. Secretaria, mecanógrafo y Oficial Judicial, de juzgado menor;</p> <p>XII. Oficial de Actas y Oficial de Atención al Público; y</p> <p>XIII. Archivista de segunda instancia, de primera instancia y de juzgado menor.</p>	
---	--

## CARRERA JUDICIAL DE QUINTANA ROO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 116.- La Carrera Judicial estará integrada por las siguientes categorías: A) Tribunal Superior de Justicia del Estado, Juzgados de Primera Instancia y Juzgados de Paz. I. Juez de Primera Instancia; II. Juez de paz; III. Secretario General de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia; IV. Secretario de Acuerdos de Sala; V. Secretarios de Estudio y Cuenta de los Magistrados del Tribunal Superior de Justicia; VI. Secretario de Acuerdos de Juzgado de Primera Instancia; VII. Secretario de Estudio y Cuenta de Juzgado de Primera Instancia; VIII. Secretario de Acuerdos de Juzgado de Paz.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Quintana Roo. (Reformado, P.O. 30 de agosto de 2013)</p>

## CARRERA JUDICIAL DE SAN LUIS POTOSÍ

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 148.- La carrera judicial, para efectos jurisdiccionales, estará integrada por las siguientes categorías: I. Juez de Primera Instancia; II. Juez Menor; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) III. Secretario General de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia; IV. Secretario de Acuerdos; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) V. secretaria o secretario Instructor; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) VI. Secretaria o secretario de Acuerdos de Juzgado Menor; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) VII. Secretaria o secretario de Estudio y Cuenta; (REFORMADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) VIII. Subsecretaria o Subsecretario del Supremo Tribunal de Justicia; (ADICIONADA, P.O. 18 JUNIO 2011) (REFORMADA P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) IX. Subsecretaria o Subsecretario, y (ADICIONADA, P.O. 09 SEPTIEMBRE 2020) X. Actuaría o Actuario.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial de San Luis Potosí.</p> <p>Última reforma publicada en el periódico oficial: el sábado 22 de mayo de 2021 Ley publicada en la Edición Extraordinaria del Periódico Oficial del Estado, el sábado 15 de octubre de 2005.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE SINALOA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
------------	----------------

Artículo 110.- La Carrera Judicial está integrada por las siguientes categorías: I. Magistrados de circuito; II. Juez de distrito; III. Secretario General de Acuerdos de la Suprema Corte de Justicia o de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; IV. Subsecretario General de Acuerdos de la Suprema Corte de Justicia o de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; V. Secretario de Estudio y Cuenta de ministro o Secretarios de Estudio y Cuenta e Instructores de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; VI. Secretario de Acuerdos de Sala; VII. Subsecretario de Acuerdos de Sala; VIII. Secretario de Tribunal de Circuito o secretario de Estudio y Cuenta de las Salas Regionales del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; IX. Secretario de Juzgado de Distrito; y X. Actuario del Poder Judicial de la Federación.)

Artículo 110 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Sinaloa.

Última reforma publicada en el periódico oficial: el sábado 22 de mayo de 2021. Ley publicada en la Edición Extraordinaria del Periódico Oficial del Estado, el sábado 15 de octubre de 2005.

## CARRERA JUDICIAL DE SONORA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 118.- El ingreso y la promoción de los servidores públicos de carácter jurisdiccional del Poder Judicial del Estado, con excepción de los Magistrados del Supremo Tribunal de Justicia, se hará mediante el sistema de carrera judicial a que se refiere el presente Título, la cual se regirá por los principios de excelencia, profesionalismo, objetividad, imparcialidad, independencia y antigüedad, en su caso.</p> <p>Artículo 124.- La carrera judicial se integra por las siguientes categorías: I.- Magistrado Regional de Circuito; II.- secretario general de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia;</p> <p>III.- Juez de Primera Instancia; IV.- Secretario Proyectista del Supremo Tribunal de Justicia; V.- Secretario Proyectista de Tribunal Regional de Circuito; VI.- Secretario de Acuerdos de Tribunal Regional de Circuito; VII.- Secretario Auxiliar de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia y de Tribunal Regional de Circuito; VIII.- Secretario de Acuerdos de Juzgado de Primera Instancia; IX.- Actuario Ejecutor; y X.- Actuario Notificador.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial de Sonora.</p> <p>Fecha de publicación: Última reforma incorporada: 12 de diciembre de 1996</p>

## CARRERA JUDICIAL DE TABASCO

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
------------	----------------



<p>Artículo 164.- La carrera judicial es el mecanismo mediante el cual se garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, ascenso y permanencia de los servidores públicos, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley Orgánica, este Reglamento, los acuerdos generales del Pleno del Consejo y las demás disposiciones legales aplicables.</p> <p>Artículo 165.- La carrera judicial, estará integrada por las categorías siguientes: I. Juez;</p> <p>II. Secretario instructor; III. Administrador Regional; IV. Proyectista de Juez o Conciliador Judicial; V. jefe de Unidad de Causa; VI. Secretario Judicial; VII. Jefe de Unidad de Sala;</p> <p>VIII. Encargado de sala; y IX. Actuarios o Notificadores. A</p>	<p>Artículo 164 y 165 del Reglamento Interior del Estado de Tabasco.</p> <p>Reformado P.O. 8117 de 20 de junio del 2020.</p>
--	--

## CARRERA JUDICIAL DE TAMAULIPAS

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 15.- El Supremo Tribunal de Justicia complementará su integración con: I.- Un Secretario General de Acuerdos; II.- Dos Subsecretarios Generales de Acuerdos; III.- Un Secretario de Acuerdos para cada Sala; Los Secretarios Relatores; V.- Los Actuarios; VI.- Los Archivistas. VII.- Los Titulares de las Dependencias que esta Ley establezca; así como también el demás personal que realice funciones de Dirección, Administración, Vigilancia o Fiscalización.</p> <p>Título Cuarto</p> <p>Servidores Públicos del Poder Judicial</p> <p>Capítulo I</p> <p>De la Designación</p> <p>Artículo 82.- En todo lo referente a servidores públicos judiciales, las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán ocupadas por quienes se encuentren en la categoría escalafonaria que corresponda, tomando en cuenta su aptitud, antigüedad, servicios prestados y cumplimiento en su función. Los nombramientos de servidores públicos judiciales se extenderán a favor de personas letradas, con capacidad y honestidad relevantes que justifiquen la</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tamaulipas del 19 de diciembre del 2000.</p>

<p>continuidad en el cargo y que acrediten haber cursado y aprobado los programas implementados por el Centro de Actualización Judicial, así como aprobar y haber sido seleccionados en el examen de méritos para el cargo. Se procurará que en la designación se siga el escalafón conforme al siguiente <i>orden de categorías</i>, sin menoscabo de la mejor capacidad, cualidades personales y morales de quienes no estén ubicados en el mismo: I.- Magistrados al Supremo Tribunal de Justicia; II.- Jueces de Primera Instancia; III.- Secretarios de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia, Secretarios de las Salas, Secretarios Relatores del mismo tribunal y Actuarios; IV.- Jueces Menores; V.- Subsecretario de Acuerdos del Supremo Tribunal de Justicia; VI.- Secretarios de Acuerdos y Secretarios Relatores y Actuarios de los Juzgados de Primera Instancia; Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado Pág. 23</p> <p>H. Congreso del Estado de Tamaulipas LVIII Legislatura VII.- Secretarios y Actuarios de los Juzgados Menores; y, VIII.- Escribientes.</p>	
---	--

## CARRERA JUDICIAL DE TLAXCALA

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 94.- La Carrera Judicial estará integrada por las siguientes categorías: I. En el Tribunal: a) secretario de Acuerdos de las Salas. b) Proyectista. c) Diligenciaro. d) Oficial de Partes. II. En los Juzgados: a) Juez. b) secretario de Acuerdos. c) Proyectista. d) Diligenciaro. e) Oficial de Partes.</p>	<p>Artículo 94 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tlaxcala. Última reforma 10 de febrero de 2016.</p>

La carrera judicial de Tlaxcala, junto con la de Oaxaca, son las más concretas en su taxonomía, lo cual debe considerarse como un área de oportunidad para implementar modelos de evaluación del desempeño judicial exitosos, al tener perfiles de servidores públicos no extensos, lo cual disminuye la complejidad en la aplicación de los modelos mencionados.

## CARRERA JUDICIAL DE VERACRUZ

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>Artículo 121.- La Carrera Judicial se integrará por las categorías siguientes: I. Juez de Primera Instancia; II. Secretario de Acuerdos o de Estudio y Cuenta de los Tribunales y Salas del Poder Judicial; III. Secretario de Acuerdos de Primera Instancia; IV. Secretario de Estudio y Cuenta de Primera Instancia; y V. Actuario del Poder Judicial.</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial de Veracruz de Ignacio de la Llave del H. Congreso del Estado de Veracruz Secretaría General Coordinación de Investigaciones Legislativas Última Actualización 16 de marzo de 2021.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE YUCATÁN

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>CAPÍTULO CUARTO CATEGORÍAS DE LA CARRERA JUDICIAL</p> <p>Artículo 10.- Categorías. La Carrera Judicial estará integrada por las categorías de Juez de primera instancia, Secretario general de acuerdos, Secretario de acuerdos de sala, Secretario de acuerdos, secretario instructor, administrador de juzgado, Secretario de estudio y cuenta, coordinador de causa, coordinador de sala, encargado de sala, Secretario auxiliar, facilitador o mediador, actuario, notificador, oficial de juzgado, oficial de mediación, técnico judicial, encargado de actas y asistente legal.</p>	<p>Reglamento de Carrera Judicial del Poder Judicial de Yucatán del 02 de mayo del año 2022.</p>

## CARRERA JUDICIAL DE ZACATECAS

CATEGORÍAS	FUNDAMENTACIÓN
<p>CAPÍTULO QUINTO</p> <p>DE LOS SERVIDORES DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA EN FUNCIONES JURISDICCIONALES.</p> <p>Artículo 20.- Integración El Tribunal Superior de Justicia para ejercer funciones jurisdiccionales, contará, además, con los siguientes servidores públicos: I. Un Secretario General de Acuerdos del Pleno; II. Un secretario de acuerdos para cada una de las Salas; III. Los Secretarios de estudio y</p>	<p>Ley Orgánica del Poder Judicial de Zacatecas, Reforma del año 2012.</p>

cuenta que se requieran y permita el presupuesto, para cada uno de los magistrados; IV. Los directores, subdirectores y jefes de las unidades de apoyo a la función jurisdiccional que se establezcan; V. Los actuarios, notificadores, oficiales de partes y secretarios auxiliares, necesarios, cuyas funciones se organizarán con las modalidades que determinen los reglamentos y acuerdos generales.	
---	--

Fuente: elaboración propia con base en la normatividad de cada entidad.

Con el contenido proporcionado por la Matriz de Categorías de Carrera Judicial queda evidenciado que, a nivel nacional, la posibilidad de fortalecer la carrera judicial aún resulta distante y una labor ardua por lo mucho que se tiene que homologar en criterios y normatividad. Sin embargo, eso no significa que en un futuro no muy lejano se inicien las actividades pertinentes para lograrlo, sumando diversas voluntades políticas y jurídicas.

En este sentido, el Poder Judicial del Estado de México, el de la Ciudad de México y el de Querétaro son los que cuentan con una carrera judicial de las más robustas y específicas, conformada por categorías actualizadas, lo cual permitirá diseñar e implementar sistemas de evaluación a la “medida” y que, con su adecuado desarrollo, fungirán como ejemplos a replicar en el resto de la República Mexicana.



**PODER JUDICIAL  
DEL ESTADO DE MÉXICO**

# **Apartado IV**

**Hacia un Modelo de  
Evaluación del  
Desempeño Judicial,  
para la ratificación de  
juzgadores y  
juzgadoras.**



## **4. Hacia un modelo de evaluación del desempeño judicial para la ratificación de juzgadores y juzgadoras**

### **4.1. La idoneidad del perfil de los juzgadores en toda evaluación**

Como se ha abordado a lo largo de la presente investigación, resulta una imperiosa necesidad el transitar hacia modelos de evaluación del desempeño judicial para cada uno de los perfiles que conforman la carrera judicial, toda vez que ya se cuenta con la cultura de la calificación del desempeño laboral en el Poder Judicial del Estado de México, lo cual permite iniciar evaluaciones concretas de cada categoría judicial.

Derivada de la entrevista realizada en el mes de septiembre al titular de la Dirección de Carrera Judicial de la Escuela Judicial del Estado de México, se tiene identificada la clara e impostergable necesidad de fortalecer el proceso de ratificación de jueces a través de una evaluación formal, homogénea y continua, que evidencie con mayor exactitud los resultados y la eficiencia de la labor que realizan los impartidores de justicia conforme al perfil que requiere el Sistema de Carrera Judicial.

Para efectos de este documento, la propuesta va dirigida a juzgadores en materia civil y penal, sin soslayar otras materias como la laboral, la mercantil, la justicia para adicciones, la justicia restaurativa o para adolescentes, etcétera. Sin embargo, debe tenerse claro que se sugiere iniciar por los perfiles *lato sensu* y posteriormente diseñar lo correspondiente a las especialidades mencionadas.

Por ende, el propósito del presente modelo es integrar elementos objetivos que permitan conocer razonablemente la idoneidad de los aspirantes a desempeñar el cargo de juez, por medio de información válida, confiable, pertinente y apegada a criterios técnicos.

Las características de la etapa de evaluación considerarían la calificación de conocimientos generales y de conocimientos por perfil específico, así como la valoración del pensamiento crítico y la de competencias profesionales en situación

específica. Cabe mencionar que algunas de ellas ya se realizan, pero de acuerdo a la pericia evaluatoria de los integrantes del sínodo y no por un esquema homogéneo de evaluación, lo cual permitiría contar con los elementos documentados para atender las diversas inquietudes que se manifiestan en la interposición de recursos de inconformidad.

En este tenor, se insiste en que en el pronunciamiento que ha hecho en su Plan Estratégico 2020-2025 el Presidente Magistrado, Dr. Ricardo A. Sodi Cuellar, en el Eje Rector I, denominado de la Interdependencia Judicial, en la línea de acción número dos, se menciona que se deben “Preservar criterios objetivos e imparciales en los procesos de Designación de Jueces y magistrados, citando: Garantizar procesos de designación, promoción y permanencia del personal transparente e igualitario. Así como, contar con procesos de designación de jueces y magistrados bajo estándares internacionales”. (Plan Estratégico 20)

Lo anterior va perfectamente de la mano con el último encuentro que realizó la Red Mundial de Integridad Judicial y la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) en el año 2018, sobre cómo “proteger la independencia judicial en procesos de evaluación del desempeño de operadores de justicia, a través de estándares internacionales. Los criterios a considerar son: la independencia judicial y fungir como un proceso motivacional que aliente a la continua preparación del operador de justicia, y no evaluar en ningún sentido sus veredictos judiciales”, (UNODC 28) como confusamente se ha llegado a abordar en los espacios de reflexión y diálogo del tema.

Sin embargo, en la dogmática no sólo se ha abordado la importancia y trascendencia de la carrera judicial, y de su respectiva evaluación y filtros de selección, sino también diversos instrumentos internacionales que han ofrecido las pautas para su implementación a nivel mundial y para su mejor desarrollo con miras a fortalecer los Estados democráticos y de derecho como el nuestro.

En este sentido, el inciso número 10 de los Principios Básicos de las Naciones Unidas relativos a la independencia de la judicatura establece que:

Las personas seleccionadas para ocupar cargos judiciales serán personas integras

e idóneas y tendrán la formación o las calificaciones jurídicas apropiadas [...]. En la selección de los jueces no se hará discriminación alguna por motivo de raza, color, sexo, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o condición. (UNODC 28)

El Estatuto del Juez Iberoamericano también establece en el artículo 12 que “los mecanismos de selección [...] estarán orientados, en todo caso, a la determinación objetiva de la idoneidad de los aspirantes”. (Declaración de Copán-San Salvador 23)

Es por ello que el Comité de Derechos Humanos ha destacado, en varias ocasiones, la importancia de que los estados garanticen que los procedimientos de selección y nombramiento de jueces se basen exclusivamente en criterios objetivos y transparentes para evaluar los méritos de los candidatos en lo que se refiere a su idoneidad, competencia y honorabilidad, de conformidad con los principios de independencia e imparcialidad.

De igual forma se encuentran los Principios Básicos de las Naciones Unidas relativos a la independencia de la judicatura, que fueron aprobados por el Séptimo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, en septiembre de 1985, en Milán, Italia. Concretamente, en el rubro denominado “Competencia profesional, selección y formación”, se estipula lo siguiente:

Principio número diez.- Las personas seleccionadas para ocupar cargos judiciales serán personas íntegras e idóneas y tendrán la formación o las calificaciones jurídicas apropiadas. Todo método utilizado para la selección de personal judicial garantizará que éste no sea nombrado por motivos indebidos. En la selección de los jueces, no se hará discriminación alguna por motivo de raza, color, sexo, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o condición; el requisito de que los postulantes a cargos judiciales sean nacionales del país de que se trate no se considerará discriminatorio. La ley garantizará la permanencia en el cargo de los jueces por los períodos establecidos, su independencia y su seguridad, así como una remuneración, pensiones y condiciones de servicio y de jubilación adecuadas. (Declaración de Copán-San Salvador 24)

También se invoca el Principio número trece, el cual expresa: “El sistema de



ascensos de los jueces, cuando exista, se basará en factores objetivos, especialmente en la capacidad profesional, la integridad y la experiencia”. (Declaración de Copán-San Salvador 24)

Finalmente, los Principios de Bangalore sobre la Conducta Judicial subrayan la importancia de los requisitos de integridad, capacidad e idoneidad de las personas que aspiran a ejercer el cargo de magistradas y magistrados.

Derivado de lo anterior, es necesario tener presente las competencias profesionales y laborales que se requieren perfeccionar, así como contenidos que se acerquen a la realidad laboral, aunque se insiste en la necesidad de formalizarlos metodológicamente.

#### **4.2. El Proyecto Alfa Tuning**

Es menester señalar que, en Bruselas, en el mes de junio del año 2006, se llevó a cabo la Primera Reunión Conjunta de Tuning América Latina con Europa, proyecto que tuvo la meta de intercambiar información entre instituciones de educación superior, favoreciendo el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia. En dicho espacio se reflexionó acerca de las competencias específicas para enseñar y evaluar las competencias jurídicas en Latinoamérica, lo que determinó las siguientes objetivos:

1. Conocer, interpretar y aplicar los principios generales del Derecho y del ordenamiento jurídico.
2. Conocer, interpretar y aplicar las normas y principios del sistema jurídico nacional e internacional en casos concretos.
3. Buscar la justicia y equidad en todas las situaciones en las que interviene.
4. Estar comprometido con los derechos humanos y con el Estado social y democrático de Derecho.
5. Capacidad de ejercer su profesión trabajando en equipo con colegas.
6. Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios como experto en Derecho, contribuyendo de manera efectiva a sus tareas.
7. Comprender adecuadamente los fenómenos políticos, sociales, económicos, personales y psicológicos, entre otros, considerándolos en la interpretación y aplicación del Derecho.

8. Capacidad para usar la tecnología necesaria en la búsqueda de la información relevante para el desempeño y la actualización profesional.
9. Capacidad para aplicar criterios de investigación científica en su actividad profesional.
10. Capacidad para aplicar sus conocimientos de manera eficaz en un área determinada de su profesión.
11. Capacidad de enfrentar nuevas situaciones y contribuir a la creación de instituciones y soluciones jurídicas en casos generales y particulares.
12. Capacidad para redactar textos y expresarse oralmente en un lenguaje fluido y técnico, usando términos jurídicos precisos y claros.
13. Capacidad para analizar una amplia diversidad de trabajos complejos en relación con el Derecho, y sintetizar sus argumentos de forma precisa.
14. Capacidad para tomar decisiones jurídicas razonadas.
15. Comprender y relacionar los fundamentos filosóficos y teóricos del Derecho con su aplicación práctica.
16. Demostrar conciencia crítica en el análisis del ordenamiento jurídico.
17. Capacidad de actuar jurídica y técnicamente en diferentes instancias administrativas o judiciales con la debida utilización de procesos, actos y procedimientos.
18. Capacidad para decidir si las circunstancias de hecho están suficientemente claras para poder adoptar una decisión fundada en Derecho.
19. Actuar de manera leal, diligente y transparente en la defensa de intereses de las personas a las que representa.
20. Considera la importancia y pertinencia del uso de los medios alternativos de solución de conflictos (MASC). (Olano 1)

En la mencionada sesión del Proyecto Tuning-América Latina se solicitó a 18 países participantes delinear diversas competencias jurídicas, conforme a su realidad y necesidades; por ejemplo, en México la labor fue asignada a la Universidad de Colima y de Guadalajara, y al Plan Curricular de la Licenciatura en Derecho de la Universidad Autónoma de Guanajuato.

Es entonces cuando nos damos cuenta que la educación y formación del Derecho se trata de saber cómo los actos en que intervienen los interesados de un asunto jurídico se relacionan con otros hechos y cuánto significan económica y socialmente.

De esta forma, actuar desde la función de un mero operario de acciones legales reduce la condición de la noble dignidad del abogado: "Sólo la educación

concebida como crecimiento intelectual, moral y espiritual puede llevar al especialista en Derecho, prestador de servicios simbólicos-analíticos, a cumplir sus objetivos de un modo profesional, efectivo y eficaz”. (Hernández 34-35)

De esta suerte, se puede determinar que las aportaciones del Proyecto Alfa Tuning constituyen el primer catálogo de competencias en la formación laboral, lo cual es de gran relevancia, toda vez que, al tener claro y de forma precisa las competencias que se desean identificar en un perfil judicial como es el de los juzgadores, los instrumentos de evaluación del desempeño jurídico resultarán más eficaces por la objetividad y exactitud en su ponderación.

#### **4.3. Evaluación de conocimientos generales y de conocimiento por perfil específico.**

En esta etapa se debe identificar cuáles son los conocimientos mínimos requeridos para fungir como jueza o juez, lo cual debe ser contestado independientemente de la materia para la que se concursa en la ratificación y, por medio de ello, se debe estructurar la evaluación correspondiente.

Derivado de lo que estipula el Poder Judicial de la Ciudad de México y el del Estado de Querétaro, se proporcionan, de manera contextualizada, las características a identificar y exigir en el perfil de los servidores judiciales.

##### **4.3.1 Competencias fundamentales.**

Al armonizar las diversas competencias que recaen en la figura de los juzgadores, se obtiene el siguiente esquema, el cual se desglosa inmediatamente debajo:

- a. El juez en la toma de decisiones;
- b. El juez como mentor del proceso;
- c. El juez en la administración del juzgado;
- d. El juez como referente de su profesión.

**a. El juzgador en la toma de decisiones.** Se enuncia en primer lugar, toda vez

que es la actividad cotidiana de los impartidores de justicia.

a.1) Identifica y delimita la controversia, analiza y distingue la *litis* de los hechos y del Derecho. Evalúa intereses y posiciones de partes, así como posibles implicaciones para la aplicación e interpretación del Derecho, la administración de justicia y el impacto en las relaciones sociales.

a.2) Valora la prueba y establece los hechos en su contexto y con la mejor información posible, con uso apropiado de las reglas de la lógica formal y del sentido común; con actitud de compromiso y objetividad.

a.3) Interpreta y aplica el Derecho de conformidad con los principios y valores que lo rigen con perspectiva de los derechos humanos, de conformidad con la disposición constitucional y

a.4) Ejerce apropiadamente la elocuencia judicial haciendo uso del análisis crítico, el razonamiento lógico y valorativo, así como de la argumentación, para perseguir la adecuada, justa, eficaz y efectiva aplicación del Derecho, para sustentar sólidamente su resolución, debidamente motivada y fundamentada, y expresarla persuasivamente en forma escrita y verbal.

**b. El juzgador como mentor del proceso.** Esta competencia se refiere al seguimiento y vigilancia que se lleva a cabo en las diligencias que se presentan en su juzgado.

b.1) Ejerce la comunicación como elemento esencial del desarrollo del proceso, a través de la escucha activa y reflexiva, así como del uso del lenguaje corporal y del ejercicio de la retórica jurisdiccional.

b.2) Dirige y conduce, de forma imparcial, el proceso en lo adjetivo y sustantivo, con base en los principios de igualdad, contradicción, publicidad, intermediación, acceso a la justicia y demás aplicables al asunto.

b.3) Resuelve objeciones y promociones con técnica, en forma reflexiva, aplicando los principios de igualdad y contradicción en el debate de audiencia.

**c. El juzgador en la administración del juzgado.** Además de atender y cuidar las cuestiones jurídicas, es jefe o líder del juzgado que posee responsabilidad, lo cual involucra relaciones laborales y la atención al público.

c.1) Es líder y se apoya en personal, recursos materiales y auxiliares de la justicia, los cuales usa con efectividad, eficiencia y eficacia para la adecuada administración de justicia.

c.2) Ejercita el liderazgo a través del ejemplo y de la rendición de cuentas, considerando como teleología principal el servicio a la sociedad.

c.3) Administra eficientemente los recursos materiales y humanos, incentivando el trabajo colaborativo.

c.4) Forma y apoya el desarrollo profesional de su personal para el fortalecimiento del tribunal y de la administración de justicia para el beneficio de los

justiciables y de la sociedad en general.

c.5) Posee carácter interno y externo, teniendo siempre claro brindar el servicio a la sociedad a pesar de las incertidumbres sanitarias.

**d. El juzgador como referente de su profesión.** El actuar y desempeño del juzgador refleja su formación y continúa preparación, pero al mismo tiempo visibiliza las fortalezas y cualidades de la profesión y de sus colegas.

d.1) Desempeña su ejercicio profesional con los más altos estándares éticos, al desarrollar la templanza y el razonamiento de los aspectos externos e internos que puedan afectar su independencia y objetividad.

d.2) Se compromete, actúa y participa en el fortalecimiento de la profesión por la sociedad en general, al compartir su conocimiento y experiencia en la docencia y formación para la Carrera Judicial, en foros y conferencias.

d.3) Actúa reflexivamente conforme a altos estándares éticos de la profesión dentro y fuera de su ámbito laboral.

Por todo lo anterior, se requiere identificar estas cuatro grandes competencias en los concursantes a ser ratificados en su desempeño como servidores públicos judiciales, lo que facilita la construcción de los instrumentos específicos de evaluación, toda vez que se tendrán que identificar las competencias específicas para cada tipo de juzgador, de acuerdo a la materia.

#### **4.3.2 Evaluaciones sugeridas para el modelo**

Al realizar una labor ecléctica y dogmática se deben considerar los avances del tópico, los cuales se proponen al aplicar las respectivas evaluaciones, y que se detallan en seguida:

##### **La evaluación de pensamiento crítico.**

En esta fase se evalúan las habilidades lógico-cognitivas que se requieren en los concursantes aspirantes o en la ratificación, para resolver problemas y obtener conclusiones razonadas después de identificar, analizar, interpretar y evaluar los asuntos reactivos que se le presentan de manera escrita o gráfica.

Se recomienda utilizar un instrumento de medición conformado por

preguntas de opción múltiple con tres opciones de respuestas, de las cuales sólo una es la correcta.

Se entiende que la Coordinación General de Evaluaciones del Poder Judicial del Estado de México generará el banco de reactivos, así como la estructura, longitud y tiempo de aplicación del examen que evaluará el conocimiento de los juzgadores.

### **La evaluación de competencias profesionales en situación específica.**

Esto se refiere al diseño de un examen que evalúa la aptitud del concursante para expresar, de forma oral, razonamientos judiciales ante un asunto, haciendo especial énfasis en la identificación de la controversia, la evaluación de la prueba, el establecimiento de los hechos, la interpretación y la aplicación del Derecho, así como la retórica, la expresión y la comunicación de la resolución.

Los concursantes deberán resolver, frente a un jurado o sínodo, un asunto seleccionado por éste, el cual atienda problemas jurídicos que se encuentren contenidos en el mismo y acerca de los cuales serán cuestionados con base en criterios establecidos.

Así mismo, se recomienda realizar la presente etapa de evaluación con presencia de público y que sea videograbada, tal como el Poder Judicial mexiquense lo lleva a cabo. Sin embargo, se sugiere fortalecer el aspecto de la audiencia por medio invitaciones en tiempo y forma a las universidades, colegios y barras de abogados y académicos de diversas instituciones judiciales, como sucede en Coahuila, Nuevo León y la Ciudad de México.

### **Evaluación psicométrica.**

Esta etapa sirve para detectar la estructura de personalidad y la adaptación de las personas al contexto laboral. Las evaluaciones psicométricas se utilizan para conocer las competencias para ejecutar determinada actividad, llamadas “perfiles laborales”, al tomar en cuenta el potencial de desarrollo del concursante evaluado.

Para este propósito se integra una batería de pruebas psicológicas que permite mantener la objetividad en el proceso de evaluación, al analizar y contrastar los resultados, elaborando un informe final del evaluado, para, posteriormente, especificar si es apto o no para el puesto requerido. Con ello se pueden obtener elementos objetivos para valorar la presencia de rasgos patológicos que pudieran generar situaciones de conflicto.

Debe mencionarse que el Poder Judicial del Estado de México realiza dicha evaluación a todos sus aspirantes, pertenezcan o no las categorías judiciales. Sin embargo, en el proceso de ratificación para juzgadores, ese aspecto ya no es considerado y no se aplica, aunque ello ayudaría en demasía para fortalecer la cualidad de la idoneidad de los servidores judiciales en activo, pues no es recomendable conservar la primera y única evaluación psicométrica desde el ingreso del juez, sin que existan las valoraciones sexenales de ratificación.

La función del juzgador se define por los principios de independencia y autonomía, los cuales tienen implicaciones tanto en el fuero externo como en el interno. Desde el fuero externo, la independencia y autonomía del juez significan que, en su función jurisdiccional sustantiva, no se encuentra supeditado jerárquicamente a alguna autoridad, excepto al Derecho y a los principios rectores de seguridad y justicia. Es en ese sentido que la independencia y la autonomía de la función judicial son elementos fundamentales del Estado de derecho. Toda autoridad ejecutiva, legislativa o jurisdiccional de cualquier grado de gobierno y, sobre todo a nivel particular, se encuentran obligados a respetar y acatar las resoluciones judiciales y a no interferir con dicha independencia y autonomía.

En la praxis, las decisiones de los jueces se encuentran sujetas a revisión, razón por la cual el conocimiento sobre las resoluciones y jurisprudencias de las Salas del Tribunal Superior de Justicia y de los tribunales federales se considera como obligatorio para los impartidores de justicia.

Desde el ámbito interno, la independencia y la autonomía del juez implican que sus decisiones se basan en el Derecho y no en sus valores personales. Por esa razón, deben actuar siguiendo una ética de responsabilidad y

no de convicción personal, para así garantizar su independencia y autonomía interna. El perfil del juez demanda vocación y actitud de conocimiento propio, pensamiento crítico, serenidad y fortaleza de carácter. Consecuentemente, ya en un plano tanto personal como institucional, se procura el cuidado de sí mismo y de otros, incluyendo su salud física y psico-emocional. Este último aspecto sugiere que se inicien procesos de contención y desahogo psicológico para nuestros juzgadores de manera habitual, ya que la carga emocional que reciben en los asuntos que atienden y resuelven, a largo plazo, pueden generar desgastes anímicos o disminución de empatía.

Para la adecuada realización de la función judicial, la figura del juez cuenta con una serie de recursos humanos y materiales a su disposición, que se encuentran bajo su dirección y autoridad. Es por ello que igualmente requiere de competencias profesionales gerenciales de administración, supervisión, dirección y liderazgo para el adecuado desempeño del juzgado y, por ende, del tribunal. En esta etapa del desarrollo de la presente investigación es posible identificar que los procesos de evaluación de la carrera judicial para ingreso y ratificación de jueces han sido adecuados e investidos de objetividad.

Sin embargo, para hacer frente a las nuevas exigencias metodológicas y normativas de carácter internacional falta robustecer el sistema de evaluación basado en méritos dentro del rendimiento laboral y en la calificación del desempeño judicial para el proceso de ratificación de jueces. Esto debe ser resultado de una evaluación continua de seis años, con su respectiva retroalimentación, para re-conducir, de ser necesario, a aquellos operadores de justicia que se alejan de los principios deontológicos de su labor o que se rezagan en la actualización de sus responsabilidades, para así acabar con la desatinada práctica de evaluarlos en conjunto en un periodo muy corto, al culminar el cargo que desempeñan cada seis años.

De esta forma, el primer paso para cimentar el Modelo de Evaluación del Desempeño Judicial para el proceso de ratificación de jueces en la entidad versa en la necesidad de generar el marco normativo ex profeso para ello, bajo la



modalidad del Reglamento y Lineamientos del Proceso de Ratificación por Oposición, para la designación y ratificación de los juzgadores del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México y de la respectiva Guía de Evaluación, para así también aprovechar el momento coyuntural de la reciente Ley Orgánica, la cual es regulada de manera innovadora y acertada por la Coordinación General de Evaluación.

## **CONCLUSIONES**

**Primera.** Detrás de la impartición de justicia imparcial y con calidad debe encontrarse a funcionarios judiciales que fueron seleccionados y promovidos a través de una carrera judicial.

**Segunda.** El sistema de carrera judicial brinda legitimidad a los poderes judiciales nacional y locales, al asegurar que sus funcionarios o servidores cuentan con perfiles idóneos para el desempeño del cargo o de la función, al ser seleccionados, promovidos o ratificados con base en el mérito y en los resultados, mediante procesos inflexibles, transparentes y neutrales.

**Tercera.** Para comprender la evaluación del desempeño judicial y su relevante importancia se requiere tener claro qué es la evaluación del desempeño laboral, la cual, con regularidad, viene realizándose en el Poder Judicial mexiquense. En la Declaración de Copán-San Salvador, del año 2004, se establece que: “la evaluación es un componente imprescindible para identificar las capacitaciones materiales, recursos o retroalimentación que requieren los funcionarios para mejorar su trabajo y su desarrollo profesional”.

**Cuarta.** En el año 2017, la Oficina de las Naciones contra la Droga y el Delito pronunció que “los sistemas de evaluación del desempeño, la inspección y la auditoría pueden producir efectos en la independencia del Poder Judicial”, además de que las evaluaciones del desempeño de los funcionarios de carrera judicial deben realizarse de manera periódica y basada en mecanismos objetivos.

**Quinta.** Los modelos y experiencias internacionales del Poder Judicial de Costa Rica y de Perú resultan ser los más adecuados y cercanos a nuestro esquema de carrera judicial y a las realidades que convergen en la exigencia de realizar evaluaciones periódicas para los jueces y magistrados que suelen ser los funcionarios con mayor exigencia social en idoneidad y pulcritud en su desempeño.

**Sexta.** La Guía de Evaluación emitida por el Poder Judicial de Costa Rica se trata de un referente idóneo para ser replicado en la realidad mexicana.

**Séptima.** Los servidores públicos de carrera judicial adscritos al Tribunal Superior

de Justicia del Estado de México que conformaron la población-muestra del diagnóstico de la presente investigación manifiestan una aceptación de la cultura de la evaluación de su desempeño laboral, lo que permitirá, en un futuro próximo, la implementación formal y homologada de la evaluación del desempeño judicial para cada categoría de la carrera judicial.

**Octava.** Otro indicador valioso obtenido de las respuestas de la población-muestra de la investigación resulta ser el que los servidores jurisdiccionales están a favor de las evaluaciones de su desempeño, ya que lo asocian, en primer lugar, con el beneficio del ascenso, lo que refleja la estabilidad laboral de la que gozan, al saberse merecedores de crecimiento y reconocimiento laboral.

**Novena.** De la información recabada del cuestionario aplicado a servidores judiciales se evidencia que la calidad del trabajo es considerada por los juzgadores como el factor más importante al evaluar su desempeño, lo cual resulta sensato, ya que sus sentencias o resoluciones son calificadas.

**Décima.** Factores como la iniciativa, integridad y liderazgo fueron considerados por el grupo-muestra como el segundo en importancia para evaluarse, ya que dichas cualidades son determinantes para que los juzgadores realicen sus labores de manera diligente.

**Decimoprimera.** Los encuestados señalaron que las relaciones laborales son el último factor relevante para considerarse en una evaluación del desempeño, mientras que les antecede el rango de importancia, la capacitación y profesionalización, así como el dar cumplimiento a la normatividad, la experiencia laboral y el trabajo colaborativo.

**Decimosegunda.** La vigente Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, publicada el seis de octubre de 2022, proporciona dos grandes pilares para llevar a cabo, a corto plazo, la evaluación del desempeño judicial para el proceso de ratificación de juezas y jueces. En primer término, una clasificación muy específica y concreta de las áreas que conforman el servicio de carrera trata de las áreas del servicio, del área jurisdiccional, de la archivística y de la logística y vigilancia. La que incumbe al presente documento es la tipificación de

diecinueve categorías en el área jurisdiccional, la cual permitirá desarrollar los perfiles *ad hoc* que se requieren para los procesos de evaluación.

El segundo pilar con el que se implementaría el modelo de evaluación del desempeño judicial para el proceso de ratificación de jueces se identifica con una figura de nueva creación y única en todo el país, denominada Coordinación General de Evaluación, la cual, por ley, elaborará los criterios y aplicará los procesos de evaluación para la totalidad de los servidores públicos.

**Decimotercera.** El presente documento proporciona la descripción de las bases de los perfiles específicos para juzgadores y plantea el tipo de evaluaciones a considerar, basado en competencias, con lo que coadyuvará en la ardua labor de la Coordinación General de Evaluación del Poder Judicial mexiquense.

**Decimocuarta.** Se sugiere fortalecer el aspecto de la audiencia en las evaluaciones específicas frente a un sínodo, realizando invitaciones en tiempo y forma a las universidades, colegios y barras de abogados y académicos de diversas instituciones judiciales, como sucede en Coahuila, Nuevo León y en la Ciudad de México, para fortalecer el sistema de méritos y contribuir a la legitimidad de dichos nombramientos por parte de la ciudadanía, como lo establecen hoy en día los estándares internacionales.

**Decimoquinta.** Dentro de la evaluación psicométrica se recomienda procurar el cuidado psicológico de los juzgadores, por lo cual se deberían proporcionar procesos de contención y desahogo emocional de manera habitual, ya que la carga emotiva que reciben en los asuntos que atienden y resuelven, a largo plazo, pueden generar desgastes anímicos o disminución de empatía, lo cual representa un riesgo para la impartición de justicia.

**Decimosexta.** Se requiere como acción inmediata el contar con el Reglamento del Modelo de Evaluación del Desempeño Judicial para, con ello, generar los Lineamientos del Proceso de Ratificación por Oposición para la designación y ratificación de los juzgadores del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México.

**Decimoséptima.** Una vez sentadas las bases normativas en el reglamento y en

los lineamientos citados con antelación, debe procederse a la elaboración de la respectiva Guía de Evaluación.

## Fuentes de Consulta

### Bibliografía:

- Bernales Pacheco, Manuel Ignacio. *La Evaluación de Jueces*. Lima: Poder Judicial del Perú, 2016.
- Defazio, Federico L. "Pensar como un abogado". *Revista sobre enseñanza del Derecho*. Año 12, número 23. Buenos Aires, 2014. [www.derechouba.ar](http://www.derechouba.ar). Accesado 17 de septiembre de 2022.
- Hernández F., Juan Abelardo, Hugo Saúl Ramírez García y Jaime Olaiz González. *Nuevos perfiles de la educación jurídica en México*. México: Ed. Porrúa y Universidad Panamericana, 2007.
- IBD Instituto Belisario Domínguez. *Dimensiones para la evaluación de los sistemas de justicia*. Senado de la República, 2020. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4836?show=full.pdf>. Accesado 06 de mayo de 2022.
- Jiménez Mayor, Juan F. "Carrera Judicial y Evaluación del Desempeño" *Revista 009 Derecho y Cambio Social*. Año IV, 2007. <http://www.justiciayderecho.org.pe/revista4/articulos/Carrera%20J.pdf>. Accesado el 27 de enero de 2022.
- México Evalúa. *20 Recomendaciones para Consolidar la Carrera Judicial*. México: Ed. Tinker Foundation, 2021.
- Olano, H. "Proyecto Tuning: Una Propuesta de Competencias Jurídicas para Colombia". *Redalyc*. Año 21, Núm. 16. Colombia: Universidad de la Sabana Chía, 2007. <http://redalyc.uaemex.mx>. Accesado 1 de octubre de 2021.

### Documentos oficiales:

- Declaración de Copán-San Salvador. *Estatuto del Juez Iberoamericano*. 2004. [www.te.gob.mx/eje/media/files/b4c396d4862de58.pdf](http://www.te.gob.mx/eje/media/files/b4c396d4862de58.pdf). Accesado 23 mayo de 2022.
- Informe de Labores del Poder Judicial del Estado de México del año 2019.
- Informe de Labores del Poder Judicial del Estado de México del año 2020.
- Informe de Labores del Poder Judicial del Estado de México del año 2021.
- Plan Estratégico 2020-2025 del Poder Judicial del Estado de México.
- Poder Judicial de Costa Rica. *Guía de Evaluación del Desempeño del Poder Judicial de Costa Rica*. 2020.
- UNODC Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. *Guía de Recursos para Reforzar la Integridad y Capacidad Judiciales*. 2021.

**Normatividad:**

Ley de Carrera Judicial del Poder Judicial de la Federación, del 7 de junio de 2021.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Aguascalientes. Publicado el 9 de marzo de 2020.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California Sur. Última Reforma 20 de Oct de 2014.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Campeche. Publicado el 10 agosto 2018.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Chiapas. Última Reforma del 17 de marzo de 2005.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Chihuahua. Publicada el 09 de agosto de 2006.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Coahuila de Zaragoza. Publicada el 11 de diciembre de 2020.

Ley Orgánica del Poder Judicial Estado de Colima. Última reforma: 22 de noviembre 2016.

Ley Orgánica del Poder Judicial de Durango. Última reforma 15 de noviembre de 2020.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guerrero. De fecha 19 de julio de 2011.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Guanajuato. Última Reforma: 22de diciembre de 2020.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Hidalgo, publicada el 10 de noviembre de 2014 y del 13 de septiembre de 2021

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Jalisco del 8 de febrero del año 1995.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México de 1995.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México del 06 de octubre de 2022.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Michoacán. Publicada el 20 de noviembre del 2014.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Morelos. Reforma del 06 de octubre del año 2021.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Nayarit del 12 de julio de 2021.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Nuevo León. Última reforma: 20 de mayo de 2022.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Oaxaca, del 15 de mayo de 2021.

Ley Orgánica del Poder Judicial de Puebla, del 21 de mayo de 2021.

Ley Orgánica del Poder Judicial de Querétaro mayo del año 2016.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Quintana Roo. Última reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado el 05 de abril de 2018.

Ley Orgánica del Poder Judicial de Sinaloa del 05 de abril de 1995.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de San Luis Potosí. Última reforma: 22 de mayo de 2021.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Sonora. Decreto del 01 de enero de 2021.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tamaulipas. Última reforma publicada en el Periódico Oficial: 22 de noviembre de 2020.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Tlaxcala. Última Reforma Publicada en el Periódico Oficial 16 de marzo de 2021.

Ley Orgánica del Estado de Tabasco. Última reforma: 10 de marzo de 2017.

Ley Orgánica del Estado de Veracruz. Última actualización: 16 de marzo de 2021.

Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Yucatán. Última reforma del 15 diciembre de 2007.

Ley Orgánica del Poder Judicial de Zacatecas del año 2012.

### **Reglamentos:**

Reglamento del Consejo de la Judicatura del Estado de Aguascalientes publicado el 31 de enero de 2005.

Reglamento de Carrera Judicial de Baja California Sur. Última reforma publicada en el Periódico Oficial en fecha 29 de enero de 2016.

Reglamento de la Carrera Judicial de Oaxaca. Fecha de publicación 5 de agosto de 2000.

Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de Morelos del 10 de junio de 2003.

Reglamento de la Secretaría de la Carrera Judicial del Poder Judicial del Estado de Nayarit de fecha 12 de julio de 2021.

Reglamento de la Carrera Judicial de Nuevo León de fecha 09 de julio de 2021.

Reglamento de Carrera Judicial del Poder Judicial de Yucatán del 02 de mayo del año 2022.

Reglamento de la Escuela Judicial del Poder Judicial del Estado de Zacatecas del 09 de marzo del año 2009.