

## REINGENIERÍA Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA. EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA ESTADUAL

Ladislao Adrián REYES BARRAGÁN\*  
Juan de Dios GONZÁLEZ IBARRA\*\*

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Diagnóstico de la problemática de la administración de justicia estadual*. III. *El Estado constitucional en relación con la administración de justicia local*. IV. *La profesionalización de la administración de justicia*. V. *La administración de justicia moderna. Su eficiencia y eficacia*. VI. *Diseñando un servicio civil de carrera ético, eficaz y transparente en la administración de justicia estadual*. VII. *Conclusión*. VIII. *Bibliografía*.

### I. INTRODUCCIÓN

¿Cómo fortalecer los poderes judiciales en las entidades federativas? Es una pregunta fundamental que se intenta resolver en cada entidad de acuerdo con sus posibilidades económicas y recursos humanos. El tema de la reingeniería de la administración de justicia es un concepto que va más allá de capacitación. Reingeniería implica un cambio en su organización, recursos humanos y materiales, diseño de nuevas leyes y reglamentos, una nueva cultura de excelencia, entre otros elementos. Cuando se utiliza la reingeniería en una organización, implica que se desea evitar que se pervertan sus fines o desvíen los objetivos señalados.

\* Profesor de tiempo completo. UAEM en el área de Derecho penal. SNI I, perfil deseable PROMEP, [ladislao.reyes@buzon.uaem.mx](mailto:ladislao.reyes@buzon.uaem.mx) y [lreyes@g.upn.mx](mailto:lreyes@g.upn.mx)

\*\* Profesor de tiempo completo, UAEM, CIDHEM, UNAM, SNI II, [jdgiba@correo.xoc.uam.mx](mailto:jdgiba@correo.xoc.uam.mx)

En este sentido, tal categoría es susceptible de aplicarse, ya que en la mayoría de las entidades la administración de justicia es uno de los entes más cuestionados por la sociedad, debido a su escasa eficiencia, eficacia y calidad con que presta el servicio a la ciudadanía.

El rescate basado en la reorganización ética eficaz, actitudinal, y transparente es la asignatura pendiente del gobierno. Pero ¿cómo debe realizarse la reingeniería de estos órganos! Para rediseñar estas instituciones es necesario realizar un diagnóstico certero.

Precisamente, una evaluación de la administración de justicia nos señala que son entes donde permea la ineficiencia, la ineficacia y la corrupción. Existe una deficiente preparación profesional del personal que labora en la administración de justicia. Las perspectivas de capacitación sistemática, superación y ascensos son casi nulas. La organización está anquilosada en sus procesos, y sus decisiones generalmente son verticales.

La escasa tecnología con la que cuentan es subutilizada; los programas y sistemas de cómputo en red no existen, y los recursos económicos<sup>1</sup> de la administración de justicia están supeditados a decisiones políticas del Poder Ejecutivo.

Existen diversas soluciones para rediseñar o realizar una reingeniería del Poder Judicial en las entidades que se establecen en el trabajo (*supra*). Sin embargo, una de las primeras acciones es implementar un nuevo diseño interinstitucional del servicio profesional de carrera. Al respecto, se propone que quienes ingresen al Poder Judicial en este campo sean partícipes de un sólido servicio civil ético, eficaz, actitudinal y transparente de carrera.

El servicio civil estadual de carrera<sup>2</sup> con excelencia, llamado en el Poder Judicial “carrera judicial”, es uno de los elementos que los países tienen como palanca de desarrollo.<sup>3</sup> Tal institución se desarrolló en diversos

<sup>1</sup> Concha Cantú, Hugo Alejandro y Caballero Juárez, José Antonio, *Diagnóstico sobre la administración de justicia en las entidades federativas. Un estudio institucional sobre la justicia local en México*, México, UNAM, 2001, pp. 1 y ss.

<sup>2</sup> Teóricamente se llama servicio civil de carrera; también legalmente se le conoce como “servicio profesional de carrera”. En el Poder Judicial federal se llama “carrera judicial”; sin embargo, éste tiene diferencias significativas con el estadual, pues no cumple sustancial y formalmente con las características de lo que es un servicio civil de carrera. Así pues, el trabajo en los estados lo llamaremos “servicio civil de carrera”.

<sup>3</sup> Moyado Estrada, Francisco, “Calidad gubernamental. Buen gobierno”, México, *Géminis*, núm. 1, primer semestre de 2006, p. 134.

sistemas a partir del siglo pasado, y su uso es generalizado en todos los países llamados del primer mundo.

En los Estados Unidos Mexicanos, impulsar un servicio civil estadual de carrera de elevada calidad, independiente, confiable, ético, de rendición de cuentas y transparente, ha tenido serias resistencias; sin embargo, las pocas instituciones que crearon el servicio civil de carrera con estas cualidades en nuestro país son instituciones exitosas. En efecto, ellas son secretarías eficientes, eficaces, confiables ante la ciudadanía, y sirven al público con calidad. Por citar dos ejemplos, basten el Instituto Federal Electoral y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. En algunas entidades se trata de establecer esto, y sus objetivos tienden a mejorar las condiciones de los trabajadores y del servicio prestado. Así pues, este trabajo intenta poner de relieve la importancia de hacer funcionar un servicio civil de carrera ético, eficaz, eficiente, independiente y transparente en la administración de justicia.<sup>4</sup>

En la actualidad predomina la cultura del “botín” en la administración pública estadual; es decir, cuando alguien es titular del Poder Ejecutivo impone a personas incondicionales en los diversos puestos administrativos, incluso, frecuentemente, el titular o el Congreso influyen al designar a los jueces, lo cual hace que muchas decisiones jurisdiccionales no estén apegadas a la justicia, a la razón y al derecho. Por ello, es necesaria la conveniencia de un servicio civil estadual de carrera de elevada calidad e independencia, que permita que el personal del Poder Judicial no esté supeditado a los vaivenes de la política electoral.

Analizar el servicio civil estadual de carrera para su desarrollo es, de algún modo, complejo, en estos ámbitos. En este artículo sólo se aportan algunos elementos para ese análisis, ya que se requiere el concurso de diversos especialistas conocedores del servicio profesional de carrera para el análisis de su construcción.

## II. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA ESTADUAL

En la administración de justicia existen procesos anquilosados de atención ciudadana. Los salarios para la mayoría de quienes trabajan en esos

<sup>4</sup> La administración de justicia y la impartición de justicia son categorías diferentes. La última se limita a emitir jurisdiccionalmente sus fallos.

entes son insuficientes para un nivel de vida decoroso. La preparación y actualización de funcionarios y empleados no se encuentra sistematizada. La baja motivación del personal por realizar mejor los objetivos de la institución se refleja en la poca eficiencia, eficacia y calidad del servicio que se presta al ciudadano, entre otras muchas problemáticas.

El servicio civil estadual de carrera, en términos generales,<sup>5</sup> es una de las instituciones administrativas y legales que permite que los sujetos especialistas valiosos en su preparación, compromiso institucional y ética, en determinadas áreas, conserven la estabilidad en el empleo y se desarrollen profesionalmente en el gobierno. Cada sexenio muchos servidores públicos estaduales con determinados saberes tienen que abandonar la administración de justicia porque son empleados calificados como “de confianza”. Éstos deben entregar su renuncia a los nuevos funcionarios que ganaron las elecciones. En otros casos abandonan la administración porque la iniciativa privada ofrece mejores sueldos, o vislumbran que ya no les será posible progresar económica o jerárquicamente.

En sentido limitado dejan la administración de justicia a pesar de ser grandes conocedores en la materia, personas que trabajan con eficiencia, eficacia y que, además, ofrecen al público un servicio ético de calidad.

Las consecuencias de esto por dichos especialistas trastoca o pervierte en muchos casos los objetivos y programas que se desarrollan en la administración de justicia. También, la inexistencia de un servicio civil de carrera produce en muchos casos corrupción, difícilmente documentable, no por ello inexistente. Por ello, la falta de seguridad en su empleo, estímulos económicos e institucionales genera una perversión de los objetivos de la administración de justicia, muchas veces causada por la pérdida de dichos servidores públicos con elevadas cualidades profesionales y éticas.

<sup>5</sup> El servicio civil de carrera estadual es sólo uno de los elementos de la modernización y superación de la administración de justicia local. Se requiere tener clara la misión y visión de cada ente de ella; realizar la mejor selección del personal desde su preparación y ética; construir estadísticas en todos los ámbitos; aplicar un verdadero proceso de selección de personal; efectuar una nueva reingeniería o diseño que regule la labor de las funciones de la organización; emitir códigos de ética, diseñar nuevos reglamentos de trabajo; establecer la evaluación del desempeño por entidades ajenas a la institución; establecer un órgano tendiente a prevenir los conflictos laborales; fijar medidas para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo; promover una nueva cultura de calidad y productividad en esa organización; contar con personal que ponga en práctica un programa estratégico dentro de la organización.

Generalmente se intenta mejorar la administración de justicia desde diversas perspectivas, entre ellas la dimensión técnica. Podemos explicar este fenómeno a manera de simple metáfora como una empresa que intenta cumplir con programas y fines establecidos, pero que presenta problemas de infraestructura,<sup>6</sup> de organización y de funcionamiento, generando problemas de ineficiencia e ineficacia. Una de las múltiples formas para solucionar el problema es superar las deficiencias técnicas, morales, motivacionales, remunerativas, superarse y modernizarse.

Para combatir las deficiencias, además de la capacitación, motivación y la seguridad en la permanencia, se plantea diseñar y contar con mejores políticas laborales y tecnología de punta; adecuarlas y aplicarlas para hacer funcionar eficiente y eficazmente a la administración de justicia estadual. Sin embargo, esta situación opera parcialmente en la realidad; aunque se ha reformado la administración de justicia desde ese ángulo, no se han generado grandes cambios.

El análisis funcionalista<sup>7</sup> entrelaza los procesos de organización y su dinámica en los cambios en este campo; abarca la optimización de funciones por cumplir, la reasignación de los recursos en las organizaciones para que satisfagan sus objetivos. La cuestión es ¿cómo reordenar las líneas de autoridad y de comunicación para que éstas se puedan concretar ante el público que se sitúa en calidad de ciudadano, usuario, beneficiario, concesionario y cliente?

Sin embargo, el formalismo solamente percibe las deficiencias de la administración de justicia como un problema de organización. Es decir, el formalismo busca la respuesta a nuestra pregunta en conceptos, como unidad de mando, especialización, niveles de control, estructura organizacional, readecuación de los esquemas de organización, simplificación administrativa, asignaciones claras de funciones, planificación formal,<sup>8</sup> normatividad y procedimientos uniformes.

El análisis formalista ha sido cuestionado por su inconsistencia, debido a que, para su buen funcionamiento, estas organizaciones se ven interferi-

<sup>6</sup> Kliksberg, Bernardo, *¿Cómo transformar al Estado?*, México, FCE, 1993, p. 50.

<sup>7</sup> Martínez Chávez, Víctor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, México, Trillas, 1995, pp. 10 y ss. Un buen resumen de la escuela formalista se encuentra en este libro.

<sup>8</sup> Casanova Cardiel, Hugo, "Planeación universitaria en México", *La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, México, UNAM, 2002. Véase el estudio de la planeación como elemento supuestamente neutral en las organizaciones universitarias.

das por procesos políticos, jurídicos, sociológicos, psicológicos y económicos. De modo que estos procesos influyen en el excelente o deficiente servicio institucional. En general, la administración de justicia no sólo descansa en un eficaz organigrama o en un manual de procedimientos; su eficacia y su eficiencia es de un carácter más complejo, pues implica valores, como independencia, capacitación, profesionalismo, éticos, compromiso institucional.

Una modalidad con progresiva influencia es la organizacional.<sup>9</sup> Se plantea, en extremo, que la administración de justicia debe funcionar de acuerdo con los cánones de la administración privada, que está basada en la ganancia. Por lo tanto, la rentabilidad sería el criterio de evaluación de los programas de ella. Pero una de las primeras aproximaciones para mejorar institucionalmente este campo estadual como parte de lo público es establecer el servicio civil de carrera dentro de un Estado constitucional.

### III. EL ESTADO CONSTITUCIONAL EN RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA LOCAL

El servicio público estadual que analizamos se debe regir por el criterio del Estado constitucional,<sup>10</sup> con características claras, como la división de poderes, la seguridad jurídica, tribunal constitucional local, ética, la seguridad pública y los derechos humanos, entre otras. Con el Estado constitucional se limitan los abusos del poder público, éste crea el marco legal formal e institucional por medio del cual todo ente, ya sea una persona física, moral o una institución del Estado, entre ellas la propia administración de justicia —con el indispensable tribunal constitucional local—, debe respetar prioritariamente la dignidad y los derechos humanos.

La administración de justicia debe regirse por elementos del Estado constitucional para darle certidumbre a todos los sujetos que se encuentran bajo ésta. Pero ¿qué es esta categoría jurídica de que continuamente se escribe o habla? El Estado constitucional no es sólo un sistema que se rige por un código jurídico.<sup>11</sup> El Estado constitucional basa su pecu-

<sup>9</sup> Martínez Chávez, Víctor Manuel, *op. cit.*, p. 12.

<sup>10</sup> Inicia con la Revolución francesa de 1789 y la instauración de la Constitución de los Estados Unidos de Norteamérica.

<sup>11</sup> Guerrero, Omar, *La Secretaría de Justicia y el Estado de derecho en México*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 1997, p. 129.

liar acción en la instauración de una Constitución postmoderna, escrita o consuetudinaria, como la establecida en Inglaterra o España, legitimada y legalizada por la sociedad de forma democrática. Y en esta Constitución es en la que se plasma una dignidad y un catálogo de derechos humanos<sup>12</sup> que debe respetar el poder público, dando seguridad jurídica y pública al ciudadano.

El Estado constitucional debe basarse primero en la dignidad humana, que se traduce en la realidad, en la libertad personal, en la propiedad privada, en la libertad de contratación, en la libertad de industria y comercio, en la libertad de imprenta y de libre tránsito. El Estado constitucional es un ente controlado y vigilado orgánica y jurídicamente por una corte o tribunal constitucional al servicio de la justicia; establece previa y constitucionalmente<sup>13</sup> los procesos jurídicos, de servicios o jurisdiccionales, y tiene como principio básico la protección del ciudadano por medio de una corte o tribunal constitucional contra el abuso del poder público.

El Estado constitucional<sup>14</sup> protege en principio la iniciativa ilimitada del individuo, siempre y cuando no se perjudique la libertad o derechos de terceros.<sup>15</sup> En sentido contrario, la facultad del Estado para invalidar la libertad está limitada por un sistema de competencias circunscritas en la Constitución.<sup>16</sup> Así, se instauran una sana y equilibrada —por pesos y contrapesos— competencia legislativa, judicial y ejecutiva para ejercer el poder público. Esta división del poder crea los sanos equilibrios esenciales para evitar los históricos abusos que ejercía el monarca o el gobernante en turno; por ello, la Revolución francesa nos dejó la herencia del respeto de la dignidad y los derechos humanos junto con la división

<sup>12</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, Porrúa, 2005, artículos 10.-24.

<sup>13</sup> *Ibidem*, artículo 14.

<sup>14</sup> Garza, Sergio Francisco de la, *Derecho financiero mexicano*, México, Porrúa, 2003, p. 7.

<sup>15</sup> González Ibarra, Juan de Dios y Reyes Barragán, Ladislao Adrián, *Educación y derecho*, México, Fontamara, 2005, p. 45.

<sup>16</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, “Artículo 49. El Supremo Poder de la Federación se divide, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. No podrán reunirse dos o más poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión conforme a lo dispuesto en el artículo 29. En ningún caso, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 131, se otorgarán facultades extraordinarias para legislar. En nuestro criterio aquí faltan el poder constituyente y el tribunal constitucional”.

de poderes,<sup>17</sup> fortalecidos en la práctica con una corte o tribunal constitucional, que dice la última palabra vinculatoria o coercitiva: éstos son algunos de los elementos esenciales del Estado constitucional.

En un Estado constitucional, el gobierno<sup>18</sup> o poder público, está constituido por el poder constituyente,<sup>19</sup> el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Ejecutivo y un tribunal o corte constitucional; por tanto, el gobierno no es sólo el Poder Ejecutivo, como se solía identificar a esta fracción del poder en el presidencialismo, sino que es la suma de todos los elementos que integran el poder público bajo la tutela eficiente práctica de un tribunal constitucional.

Para su funcionamiento, cada poder está dotado de una administración que tiene como finalidad servir a la comunidad. Los poderes públicos tienen atribuciones potestativas autorizadas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 90); así se señaló “ahora bien, las funciones del poder público están precisamente atribuidas, en su ejercicio predominante, a un específico poder público: la función constituyente al poder constituyente, la función legislativa al Poder Legislativo, la fun-

<sup>17</sup> Montesquieu, *Del espíritu de las leyes*, México, Porrúa, 1982, p. 104. “En cada Estado hay tres clases de poderes: el poder legislativo, el poder ejecutivo de las cosas relativas al derecho de gentes, y el poder ejecutivo de las cosas que dependen del derecho civil. En virtud del primero, el príncipe o jefe del Estado hace leyes transitorias o definitivas, o deroga las existentes. Por el segundo, hace la paz o la guerra, envía y recibe embajadas, establece la seguridad pública y precave las invasiones. Por el tercero, castiga los delitos y juzga las diferencias entre particulares. Se llama a este último poder judicial, y al otro poder ejecutivo del Estado”.

<sup>18</sup> Estas precisiones parten desde los problemas de definición entre Estado y sociedad, política y administración que plantea Omar Guerrero, en *La administración pública del Estado capitalista*, Madrid, Fontamara, 1981, pp. 36-67. Particularmente de las definiciones que realiza uno de los estudiosos de la administración pública europea clásica, León Cortiñas Peláez, en el “Estudio preliminar” que hace a la obra de Omar Guerrero, *La teoría de la administración pública*, México, Harla, 1986, p. 1.

<sup>19</sup> Escasamente estudiado, el Poder Constituyente funciona cuando se realizan reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y está constituido por la legislatura federal y las legislaturas locales. Al respecto, establece el artículo 135. “La presente Constitución puede ser adicionada o reformada. Para que las adiciones o reformas lleguen a ser parte de la misma, se requiere que el Congreso de la Unión, por el voto de las dos terceras partes de los individuos presentes, acuerde las reformas o adiciones, y que éstas sean aprobadas por la mayoría de las legislaturas de los Estados. El Congreso de la Unión o la Comisión Permanente en su caso harán el cómputo de los votos de las legislaturas y la declaración de haber sido aprobadas las adiciones o reformas”. La reforma de oralidad penal se encuentra en esta etapa estadual.



ción jurisdiccional al Poder Judicial y la función administrativa al Poder Ejecutivo. De donde, y para los efectos de la administración financiera, el Poder Ejecutivo es el titular de principio de la función administrativa”.<sup>20</sup>

En el Estado constitucional la función administrativa está dominada por el imperio de ley, con el siguiente antecedente:

Sólo un Estado en el que toda la actividad administrativa, sobre todo la policía, se encuentra colocada a reserva y bajo la preeminencia de la ley, y sólo a base de ésta sean admisible las injerencias en la esfera de libertad del individuo, se llama, pues, Estado de Derecho. El principio de la legalidad pasa a ser la nota característica.<sup>21</sup>

Ello, salvo texto constitucional expreso que atribuya el ejercicio de la función administrativa a algún otro de los poderes del Estado. Así, el poder constituyente, por imperio inmediato de la carta de 1917, es titular de atribución, de una clara expresión de la función administrativa: la supresión de la Secretaría de Justicia (por aplicación del artículo 14 transitorio).

En ese sentido, la administración de justicia responde a un funcionamiento predecible, según normas fijadas con anterioridad, que no tienen aplicación retroactiva,<sup>22</sup> y cuya extralimitación ante los particulares puede interponer el afectado en movimiento un procedimiento judicial, o sea, el juicio de amparo.

<sup>20</sup> Cortiñas Peláez, León, “Finanzas y administración contemporánea”, *Revista de Ciencias Jurídicas*, México, UNAM, 1999, p. 55.

<sup>21</sup> Schmitt, Carl, *Teoría de la Constitución*, México, Editorial Nacional, 1970, pp. 145-160.

<sup>22</sup> Al respecto, consúltese el artículo 14 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: “A ninguna ley se dará efecto retroactivo en perjuicio de persona alguna.

Nadie podrá ser privado de la vida, la libertad o de sus propiedades, posesiones o derechos, sino mediante juicio seguido ante los tribunales previamente establecidos, en el que se cumplan las formalidades esenciales del procedimiento y conforme a las leyes expedidas con anterioridad al hecho.

En los juicios del orden criminal queda prohibido imponer, por simple analogía y aun por mayoría de razón, pena alguna que no esté decretada por una ley exactamente aplicable al delito que se trata.

En los juicios de orden civil, la sentencia definitiva deberá ser conforme a la letra o la interpretación jurídica de la ley, y a falta de ésta de fundará en los principios generales del derecho”.

A pesar de lo anterior, el control jurisdiccional no es exclusivo del Poder Judicial, ya que existen otras formas de control jurisdiccional administrativo “legal” que se encuentran en el diseño de organización de la administración pública, como son los tribunales administrativos, fiscales, agrarios y el Consejo de Menores, que resuelven controversias, complementados mediante operaciones materiales, que permiten desarrollar con mayor eficacia y eficiencia los objetivos para lo que fueron creados.

Los órganos jurisdiccionales administrativos internos son, en cierto sentido, una parte del proceso judicial; esta singularidad del Poder Ejecutivo es una característica orgánica del Estado constitucional. Empero, los órganos de la jurisdicción administrativa no son exclusivamente una burocracia profesional, sino una estructura orgánica que emite actos materiales y jurisdiccionales que responden a una especialización racional (jurídico-administrativa).

Dicha estructura debe estar compuesta por jueces independientes, que deciden dentro de un procedimiento de forma judicial no política, en amplio sentido. Jueces que son competentes e independientes, mientras la ley constitucional y su tribunal lo tutelan expresamente, y que circunscriben sus decisiones jurisdiccionales, en última instancia, a la Suprema Corte de Justicia. Así, toda la vida en un Estado constitucional puede culminar en una última decisión del tribunal constitucional.

#### IV. LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

Con relación a lo anterior, la administración de justicia estadual se encuentra compuesta de organizaciones con determinados recursos humanos que intentan prestar mejores servicios al ciudadano. Estos recursos humanos se sujetan también al Estado constitucional, y requieren de seguridad jurídica en su trabajo siempre y cuando cumplan en cuanto a profesionalismo, capacidad, independencia y ética (este último elemento es fundamental para el buen desempeño humano para las tareas que le son asignadas). Así pues, la problemática de la administración de justicia como organización, no sólo responde a la lógica de la legalidad, sino también a la moralidad. Esta problemática también se circunscribe a una cuestión de implementación de la corte o tribunal constitucional, normas, organización, códigos de ética, modernización ejecutiva y tecnológica,

además de la evaluación del grado de calidad con que proporciona en lo individual e institucional este servicio público.

Nuestro campo en la actualidad escasamente cumple con los programas y fines establecidos, y presenta problemas de infraestructura,<sup>23</sup> éticos, de organización y de funcionamiento, y por ello genera problemas de credibilidad, confianza, ineficiencia e ineficacia. Para superar tal problemática lo necesario es obtener cambios éticos, actitudinales, motivacionales, capacitaciones, habilidades, tecnología, adecuarlas y aplicarlas para hacer funcionar eficiente y eficazmente este servicio público.

Además, la administración de justicia debe optimizar sus funciones para cumplir con la reasignación de recursos en las organizaciones internas, para que cumplan a plenitud con excelencia sus servicios. Se deben reordenar las líneas de autoridad y de comunicación para que éstas tengan impacto en la administración de justicia. Es decir, éste debe establecer con claridad la unidad de mando, independencia, especialización, niveles de control, estructura organizacional, readecuación de los esquemas de organización, simplificación administrativa, asignaciones claras de funciones, planificación formal,<sup>24</sup> normatividad y procedimientos uniformes. Incluso, es necesario establecer, implementar y respetar la norma ISO IWA4.<sup>25</sup> A partir de ello, se deben crear los juicios orales y las diversas formas alternativas para la solución de los conflictos, para ser más eficiente y eficaz el servicio de administración de justicia.

## V. LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA MODERNA. SU EFICIENCIA Y EFICACIA

Por lo general, muchos estudiosos pretenden mejorar la administración de justicia creando nuevas formas para la solución de los conflictos jurisdiccionales de los ciudadanos. Actualmente se intentan crear los juicios orales y la mediación. Sin embargo, ésta es sólo una solución parcial, ya que se requiere crear una reingeniería en toda la administración de justicia de las entidades, incluso la necesaria coordinación con la

<sup>23</sup> Kliksberg, Bernardo, *op. cit.*

<sup>24</sup> Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación universitaria en México...*, *cit.*, p. 22. Véase el estudio de la planeación como elemento supuestamente neutral en las organizaciones.

<sup>25</sup> Martínez Chávez, Víctor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, México, Trillas, 1995, p. 12.

federal. Por tanto, para elevar la calidad de esta institución es necesario realizar:

1. Nuevo diseño de servicio civil de carrera en el ámbito de la administración de justicia estadual.
2. Visión y misión.
3. Desarrollar estadísticas y estrategias dentro de la organización.
4. Planeación y selección del personal conforme a los conocimientos, experiencia y un código de ética.
5. ISO IWA4, exclusivo para procesos gubernamentales (nunca han operado en la administración de justicia local).
6. Nuevo diseño de organización y formas de financiamiento para la independencia.
7. Establecer nuevos reglamentos de trabajo.
8. Evaluaciones enteras del desempeño ajenas a la institución (rendición de cuentas y transparencia hacia la sociedad).
9. Crear órganos mediadores tendientes a resolver los conflictos entre el personal.
10. Prevención de accidentes y una nueva cultura de calidad, ética, actitudinal, eficacia y productividad.
11. Los juicios orales.
12. La mediación judicial u otras formas para resolver los conflictos en el menor tiempo posible.

Por lo tanto, consideramos que un primer paso para modernizar la administración de justicia estadual es la implementación del servicio civil de carrera o servicio profesional de carrera eficaz y transparente (punto uno), en el cual el personal de ella tenga claros los objetivos determinados en el plan asignado a ello. Para alcanzar dichos fines es necesario que quienes la conforman interioricen determinados valores, normas, símbolos y ciertos códigos éticos que cohesionen a su persona con los fines globales de la administración de justicia en el Estado constitucional en que deben ir inmersos.

Sin embargo, para el mejoramiento de ésta también es necesario conocer las necesidades integrales del servidor público. La preocupación por las necesidades del sujeto se debe a que quienes la conforman no son máquinas humanas, no son piezas que obedecen automáticamente a las políticas, normas o incentivos económicos. Por ello, es importante, en primera instancia, conocer el perfil educativo y las funciones de quienes

realizan dichas tareas, para, de este modo, comprender de forma racional, ética y eficaz cómo alcanzan su cometido y la calidad de su quehacer diario.

En segunda instancia, para mejorar la ética, actitud, eficiencia y eficacia de los recursos humanos dentro de una organización, ésta debe tener un cúmulo de exigencias, valores, objetivos, incentivos, motivaciones, especificidades y particularidades jurídicas y éticas.

Ya hemos visto hasta ahora que para atender a los sujetos, la administración de justicia estadual requiere de especialistas capaces de proporcionar al ciudadano un servicio eficiente, ético, eficaz y con calidad. Ahora bien, para que tal cosa suceda es necesario establecer un servicio civil de carrera<sup>26</sup> que contemple la promoción horizontal y vertical de los sujetos que atiendan a los ciudadanos. El servicio civil de carrera<sup>27</sup> local implica, entre otras características, la enseñanza sistematizada de conocimientos, actitudes y valores jurídicos y éticos aplicables, de manera particular, en beneficio de los justiciables.

Los esfuerzos en este campo por promover entre su personal la asistencia a seminarios, congresos o cursos para comprender el actuar de las personas que solicitan sus servicios son insuficientes, por no estar sistematizados. Es pertinente señalar que para implementar un servicio civil de carrera<sup>28</sup> local es necesario que sean las instituciones especializadas locales las que desarrollen los programas para el personal implicado en lo jurisdiccional.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> Ruiz Alanís, Leobardo, *El empleo público en México*, “Tipos de profesionalización”, México, UNAM, 2004. El autor desmitifica el servicio civil de carrera, planteando que es necesario unificar criterios para la instauración del servicio civil de carrera debido a las exigencias de esta nueva democracia en México.

<sup>27</sup> Guerrero, Omar, *La formación profesional del funcionario, el diplomático y el juez*, México, UNAM, 1999, p. 219.

<sup>28</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, México, SHCP, 2001, punto 7.3.7. “Seguridad pública”.

<sup>29</sup> Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, *Diario Oficial de la Federación*, 31 de marzo de 2003. A nivel estatal no debe repetirse la experiencia del ámbito federal, la que establece que el personal penitenciario debe ser excluido de la nueva Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Así lo ordena el siguiente artículo. “Artículo 8. El Sistema no comprenderá al personal que preste sus servicios en la Presidencia de la República, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; los miembros de las Fuerzas Armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, del Servicio Exterior

Muchos principios de lo anterior pueden trasladarse a nuestra preocupación por experiencias recogidas en la práctica y los estudios realizados. La ausencia de un servicio civil<sup>30</sup> de carrera local ha tenido como consecuencia que en la actualidad el personal de la administración de justicia reciba escasa preparación y esté pobremente motivado, y esto constituye un problema crónico. Otra causa es la falta de coordinación con el personal administrativo de la administración de justicia, porque la división propicia una descoordinación, que hace inoperantes los programas y provoca que se obtengan pobres resultados. El buen funcionamiento de una nueva administración de justicia que atienda a los sujetos dependerá en

Mexicano y asimilado a éste; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de las ramas médica, paramédica y grupos afines, los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén asimilados a un sistema legal de servicio civil de carrera; y los que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago por honorarios en las dependencias”.

<sup>30</sup> Ruiz Alanís, Leobardo, “La estrategia de profesionalización del personal público mexicano. Fundamentos y perspectivas”, ponencia para el Congreso del CLAD, del 5 al 9 de noviembre de 2000, México, CLAD, 2001, p. 4. “Entre las instituciones en México que cuentan con sistemas de servicio civil que incluyen mecanismos de ingreso, promoción, ascenso, reenumeración y retiro regulados jurídicamente en los cuales el mérito se evalúa a partir del interés marcado por la propia ley, tenemos: el Servicio Exterior Mexicano; la Comisión Nacional del Agua; Secretaría de Educación Pública; Procuraduría General de la República; Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática; Procuraduría Agraria; Poder Judicial de la Federación. Francia está renovando la organización de la carrera administrativa a partir de la expedición del “Estatuto General de Funcionarios del Estado y de las Colectividades Territoriales”. Tal disposición está integrada por tres leyes. La primera, expedida el 13 de julio de 1984, constituye el título primero del Estatuto, y contiene los derechos y obligaciones de los funcionarios. La segunda ley, de enero del mismo año, que constituye el título segundo del Estatuto, entraña las disposiciones estatutarias referentes a la función pública el Estado. Finalmente, constituyendo el título tercero del Estatuto, la ley de enero 26 comprende las disposiciones estatutarias de la función pública territorial. Se pretendió en el plan una reforma integral del sistema de seguridad pública, y buscó “reformular” el sistema de seguridad pública mediante un conjunto de cambios estructurales, entre los que se encuentran: la adecuación del marco jurídico; la puesta en marcha del servicio civil de carrera; la capacitación y profesionalización de los elementos policiales; la mejora de los salarios y las prestaciones; el combate a fondo de la corrupción y la impunidad; la dotación de un mejor equipo, armamento, vehículos e infraestructura; la incorporación de tecnología de punta; el desarrollo de sistemas de información de calidad; la renovación de los sistemas operativos; el establecimiento de mecanismos de control, evaluación y medición de resultados; el impulso a la participación ciudadana; el respeto a los derechos humanos; el cumplir y hacer cumplir las leyes y los reglamentos de buen gobierno, así como la aplicación del programa integral de readaptación social”.

mucho de la calidad técnica, científica y ética del personal que genere un servicio civil de carrera.

Un servicio civil de carrera local para la excelencia en el servicio para los justiciables integral como el propuesto debe propugnar, entre otras cosas, que el personal, constantemente, reciba incentivos y reconocimientos que ayuden a las personas que estén dando un servicio de excelencia. Incluso es conveniente que las personas que laboran aquí participen decisionalmente sobre la instauración de tal sistema (ya que ellos manejan cotidianamente los problemas que los afectan); además, sería adecuado escuchar la opinión de los equipos especializados interdisciplinarios y multifuncionales que se instauren para tal fin. En este sentido, el servicio civil de carrera debe tener como eje el programa educativo, de capacitación, ético, motivacional o vocacional; los talleres deben ser asesorados por instituciones de reconocida calidad, como universidades y la Secretaría de Educación Pública.

En el servicio civil de carrera<sup>31</sup> es pertinente tener un buen salario y reconocimiento adecuado a las capacidades y responsabilidades técnicas y éticas, que permitan mantener una alta moral del sujeto para desempeñar su trabajo. Para ello, debe ofrecerse al personal comprometido, personal e institucionalmente, una oportunidad para contribuir en forma sustancial a su mejoramiento en todos los ámbitos de su vida. Luego, hacer parte de su cultura, el plan y los objetivos específicos jurídicos y éticos que debe llevar a cabo con independencia, profesionalismo, ética, excelencia, eficiencia y eficacia. Es pertinente que tenga claro que su misión primaria es dar un buen servicio eficaz, ético y transparente, hasta donde su equipamiento, preparación, actualización continua, capacidad y motivaciones lo permitan.

Dentro de este esquema, el personal debe discutir cotidianamente los problemas particulares de la administración de justicia estadual. También es conveniente que las decisiones se tomen colegiadamente. Para ello se debe preparar al personal para desarrollar habilidades personales, grupales y organizacionales, que les abra la posibilidad de aplicar los conocimientos y actitudes adquiridos, pues hay que tener en claro que el fin es que se conozcan las dificultades, valores, riesgos, visión, misión, fortalezas, riesgos, moralidad, debilidades y oportunidades de la institución, y se logre desterrar la cultura del desánimo, improvisación, incertidumbre

<sup>31</sup> Guerrero, Omar, *La formación profesional...*, cit., p. 261.

laboral, falta de independencia y ética, así como el verticalismo y la corrupción.<sup>32</sup>

Corresponderá al servicio civil de carrera estadual, establecer las características de admisión del personal. Una de las cualidades para elegir al personal es la de que debe incluir mínimo un año de preparación propedéutica<sup>33</sup> y prácticas sociales<sup>34</sup> dentro de la institución. Otra es que requiere poseer un máximo de antigüedad de quince años dentro la ad-

<sup>32</sup> *Idem*. En España, para evitar este flagelo existe un servicio civil de carrera bien estructurado; así, “los cuerpos de funcionarios se agrupan de acuerdo con la titulación de estudios exigida para el ingreso, de la siguiente manera: Grupo A: Título de Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o equivalente; Grupo B: Título de Ingeniero Técnico, Diplomado Universitario, Arquitecto Técnico, formación profesional de tercer grado o equivalente; Grupo D: Título de Graduado Escolar, Formación profesional de primer grado o equivalente; Grupo E: Certificado de Escolaridad”. En función a esta clasificación, “en España existen dos tipos de carrera administrativa: la intracorporativa e intercorporativa. La carrera intracorporativa consiste en la “posibilidad de ir pasando, dentro de un mismo cuerpo o escala, de unos puestos a otros de superior nivel de autoridad y responsabilidad y, lógicamente, de retribuciones”. Desde 1972, todos los puestos en la administración del Estado español están clasificados en 30 niveles, de menor a mayor, en función de su grado de complejidad, responsabilidad y autoridad. Comprende esta clasificación a puestos sencillos, desde ordenanzas o conserjes, hasta cargos más complejos como el de subdirector general, nivel máximo de la carrera administrativa. La carrera intercorporativa, por su parte, viabiliza que las expectativas de promoción de los servidores públicos no se agoten en el ascenso dentro de su cuerpo o grupo de titulación. Dicha carrera consiste en la posibilidad de ascender desde cuerpos o escalas de un determinado grupo de titulación a otro grupo superior. Por consiguiente, se debe poseer la titulación exigida con carácter general, cumplir con los requisitos establecidos y superar las pruebas correspondientes. Existe una especie de “carrera horizontal”, que constituye un tipo de mecanismo de movilidad de los servidores públicos entre los diferentes cuerpos y escalas. Consiste en el pasaje desde un cuerpo o escala a otro de su mismo grupo de titulación”. En Bélgica “la formación del servicio público está centrada en período probatorio previo al ingreso a la administración, cuyo desempeño exitoso es una condición indispensable para ingresar de manera definitiva”. En Holanda, el Instituto Nacional de Formación diseña y desarrolla la política de capacitación en su conjunto. En Dinamarca, la formación de servidores públicos está bajo la égida de la Escuela de Administración Pública, que mantiene contactos con universidades e instituciones de educación superior. Irlanda forma sus funcionarios en un Centro de Formación del Servicio civil.

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 181.

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 188. En Alemania, “Desde la época de la Alemania Federal, la formación de los servidores públicos ha comprendido de entre tres y medio años, hasta ocho años posteriores a los estudios universitarios. Debe aprobar un examen ante un jurado integrado por profesores y funcionarios una vez en el servicio, realizar varios años de práctica en diversos organismos de la administración pública y de la Administración de Justicia”.



ministración de justicia, para evitar los vicios y corrupción dentro de los mismos. Es también deseable que la sociedad civil participe, de tal forma que en una cultura de rendición de cuentas para la transparencia tenga fuerza su participación para resolver la problemática económica y humana de los sujetos de la administración de justicia local. Pero para esto último no se requiere determinada especialización o carrera.

Es evidente que el personal profesional con un servicio civil de carrera tendrá resueltas carencias bajo exigencias de calidad tanto técnicas, científicas como éticas; incluso su impacto en la administración de justicia puede ser patente si motiva al sujeto a prepararse y a dar un mejor servicio al justiciable, como ocurre con los miembros del Poder Judicial federal, quienes gozan de una verdadera carrera civil. Éstas son sólo algunas propuestas y características de un servicio civil de carrera local que se propone para resolver la improvisación, atraso, bajos salarios, capacitación, competencias jurídicas y éticas, verticalidad, falta de independencia, en ocasiones, para combatir a la corrupción y escasa motivación organizacional y motivacional de los miembros que se encuentran en la administración de justicia estadual.

#### VI. DISEÑANDO UN SERVICIO CIVIL DE CARRERA ÉTICO, EFICAZ Y TRANSPARENTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA ESTADUAL

Una propuesta de cambio sólo podrá ser factible dentro del Estado constitucional. Para realizar reformas estructurales es necesario, como antes hemos señalado, la participación activa de la ciudadanía, bajo una cultura de rendición de cuentas y transparencia, códigos de ética que atiendan a la calidad de los miembros del Poder Judicial local; establecer tribunales o salas de constitucionalidad local, la opinión y el concurso de especialistas. Incluso, se hace necesaria la visión de todos los sectores que estén involucrados en la justicia, para realizar cambios sustanciales. Para que este artículo no se quede en una simple crítica en el marco actual, es preciso modificar el marco legal, ético, el administrativo y el presupuestario.

En el aspecto normativo, se propone que el artículo 18 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establezca que en todos los tribunales superiores de justicia se haga obligatorio el servicio profesional de carrera.

Como se ha establecido anteriormente, los servidores de la administración de justicia estadual requieren de programas de excelencia en los que se preparen elevadamente y encuentren la calidad técnica, profesional, científica y ética al lado del compromiso con la justicia y la institución con estabilidad laboral. Además, se requiere establecer salarios adecuados a las responsabilidades, capacidades profesionales y éticas con reconocimientos sociales e institucionales, para que lleven cotidianamente a aplicar todas sus habilidades y actitudes positivas para desarrollar actividades de excelencia con la transparencia de cada caso.

Para complementar las reformas, es necesario cambiar los reglamentos interiores de la administración de justicia y, también, junto a los códigos de ética, derogar todas las disposiciones que se opongan a las reformas estatuidas. En el aspecto orgánico, lo ideal sería que todas las instancias de justicia tuvieran coordinados los objetivos, valores y metas; esto daría certidumbre en toda la administración de justicia local.

Como ejemplo para ser más precisos, en el servicio civil de carrera —por lo que respecta a la procuración de justicia federal— requiere estar establecido en el artículo 102, agregando al párrafo segundo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que quedaría de esta forma:

Incumbe al ministerio público de la federación, la persecución ante los tribunales, de todos los delitos del orden federal; y, por lo mismo, a él le corresponderá solicitar las órdenes de aprehensión contra los inculpados; buscar y presentar las pruebas que acrediten la responsabilidad de éstos; hacer que los juicios se sigan con toda regularidad para que la administración de justicia sea pronta y expedita, pedir la aplicación de las penas e intervenir en todos los negocios que la ley determine (agregando) todo este sector federal o estatal estará en un servicio civil de carrera ético, profesional, capacitado, eficaz y transparente.

En el ámbito local, la instauración del servicio civil de carrera se establecerá en un apartado o artículo de la ley orgánica de los tribunales superiores de justicia. Sin embargo, los cambios legales no pueden quedar sólo en el ámbito deontológico, sino también en lo ontológico. El legislador no puede contentarse con la emisión de normas jurídicas; la esencia es la realización de leyes que sean posibles materialmente. Leyes capaces de crear la promoción, evaluación y desarrollo de los servidores

del sector involucrado en la justicia conforme un servicio civil de carrera profesional, transparente y ético.

El Ejecutivo, como titular de la administración pública, y, en específico, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es el encargado por medio del Presupuesto de Egresos de la Federación, de hacer posible, mediante actos de imperio o mandato, la modificación del régimen financiero y visión remuneradora del servicio profesional de carrera. Por eso, sostenemos que es preciso modificar el Catálogo de Categorías Programáticas de la Administración Pública Federal de la Subsecretaría de Egresos.<sup>35</sup>

Es deseable que se puedan cuantificar los indicadores fácilmente, y cuyo avance pueda ser medido. Varios de los indicadores podrán ser, por ejemplo, el grado de capacitación, las actitudes comprometidas ética y profesionalmente, eficacia conforme a resultados cualitativos y cuantitativos y las evaluaciones del comportamiento del sector de la justicia. Así pues, para resectorizar es importante tener indicadores precisos y claros que nos permitan conocer, no cuántos asuntos atienden, sino valorar objetivamente la eficiencia y calidad del servicio que proporciona cada uno del personal involucrado en la justicia.

Si se sigue conservando la misma estructura programática y material de los servidores en las actuales condiciones, con la misma organización, edificios, financiamiento y personal, la administración de justicia estatal seguirá siendo un sistema limitado que no dé excelencia en México, que sirve, incluso, como mecanismo político de inmovilización y control de la propia administración de justicia, sin la debida independencia, prontitud, confianza ciudadana, inmediatez y transparencia.

## VII. CONCLUSIÓN

Innovar la administración de justicia estatal implica una tarea compleja. Sin embargo, en principio se debe crear un nuevo diseño de ser-

<sup>35</sup> Como se ha establecido, el servicio civil de carrera debe estar bajo el gasto programable de “Actividades institucionales”, función “Poderes”, subfunción 003, denominado “Impartir justicia en el ámbito de su competencia”, que “comprende el conjunto de operaciones que realiza la Suprema Corte de Justicia de la Nación”. De acuerdo con los Lineamientos para la Concertación de Estructuras Programáticas 2002, es deseable que existan nuevos indicadores de desempeño en el servicio civil de carrera. Por ejemplo, los indicadores de desempeño estratégico, los cuales se relacionarán con los programas especiales y los indicadores de desempeño general, que estarán asociados con las actividades institucionales. Fuente: SHCP.

vicio civil de carrera ético, eficaz y transparente en este ámbito, es necesario en buena lógica: un nuevo diseño de servicio civil de carrera local; visión y misión; códigos de ética; desarrollar estadística y estrategias dentro de la organización; planeación y selección del personal; ISO IWA4, exclusivo para procesos gubernamentales; diseño de organización y formas de financiamiento; establecer nuevos reglamentos de trabajo en armonía con los códigos de ética; evaluaciones enteras del desempeño ajenas a la institución (transparencia hacia la sociedad); crear órganos mediadores tendientes a resolver los conflictos entre el personal; prevención de accidentes y una nueva cultura de calidad, ética, actitudinal, profesional, compromiso, capacitación y actualización permanente, eficacia y productividad; juicios orales; mediación judicial u otras formas para resolver los conflictos en el menor tiempo posible.

A partir de lo anterior, confiamos que con la instauración de un servicio civil estadual de carrera (SCEC) con las características profesionales, institucionales, jurídicas y éticas, valores, objetivos, fines y cualidades señaladas, se busca además que se mejore la administración de justicia local, contar con un servicio de calidad y sus procesos en cierto sentido; ello puede permitir que el servidor público local pueda ser confiable, ético, comprometido con la visión, misión y valores, dentro de una cultura de rendición de cuentas para la transparencia siendo más profesional, sapiencial, comprometido con la justicia, el Estado constitucional, ético, eficiente y eficaz.

La promoción del personal puede ser de manera vertical u horizontal. Es decir, aun permaneciendo en el mismo puesto, pueden aspirar a mayores salarios y estímulos. La escala para los salarios es de a, b, c, d, e, f, g, en la que cada letra es un salario ascendente. En la promoción vertical es posible ocupar, en el caso de la administración de justicia estadual, un puesto superior al que se ocupa; verbigracia, de analista a jefe de departamento, incluso a ser juez. Ya sea en la promoción vertical u horizontal, el concurso debe ser abierto, transparente, confiable, objetivo, imparcial, llevado a cabo con el apoyo de instancias de la sociedad civil que permitan la credibilidad en sus procesos y una mejor administración de justicia.

Sin embargo, el escalafón vertical no debe ser contrario a la independencia jurisdiccional o monolítico como está instaurado actualmente. Es decir, el escalafón horizontal debe ser la base de donde salgan los recursos humanos mejores para cubrir los mandos verticales, las plazas donde los servidores, de acuerdo con su ética, preparación, compromiso

institucional, eficiencia y eficacia, estarán un tiempo determinado, nunca permanentemente, ni por más de determinados años. Posteriormente, estos recursos humanos deberán regresar al sistema horizontal, para seguir participando y aumentando de nivel salarial y profesional. Todas estas formas de participación en el servicio jurisdiccional de carrera implican que el servidor mejore en su totalidad. Sin embargo, para un nuevo diseño de servicio civil de carrera se requiere de la participación de diversos especialistas en el área. Aquí sólo se exponen algunas características que consideramos que deben ser tomados en cuenta, para implementar este nuevo diseño de servicio civil de carrera en la administración de justicia estadual.

Tal como se ha reiterado, este artículo busca contribuir al esclarecimiento de la problemática en este campo; pero, como hemos visto, tales aspiraciones están limitadas por la magnitud de los problemas de dicho ámbito y por las involuntarias lagunas del trabajo. En todo caso, lo que puede afirmarse con certeza es que la discusión sobre el tema debe realizarse de manera seria e impostergable. A esa tarea se suma, sin vacilación, el presente trabajo, que no plantea posiciones últimas, sino que busca sumarse al necesario esfuerzo colectivo en favor de una mejor administración de justicia estadual.

#### VIII. BIBLIOGRAFÍA

- CASANOVA CARDIEL, Hugo, *Planeación universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, México, UNAM, 2000.
- CONCHA CANTÚ, Hugo Alejandro y CABALLERO JUÁREZ, José Antonio, *Diagnóstico sobre la administración de justicia en las entidades federativas. Un estudio institucional sobre la justicia local en México*, México, UNAM, 2001.
- CORTIÑAS PELÁEZ, León, “Finanzas y administración contemporánea”, *Revista de Ciencias Jurídicas*, México, 1999.
- GARZA, Sergio Francisco de la, *Derecho financiero mexicano*, México, Porrúa, 2003.
- GONZÁLEZ IBARRA, Juan de Dios y REYES BARRAGÁN, Ladislao Adrián, *Educación y derecho*, México, Fontamara, 2005.
- GUERRERO, Omar, *La administración pública del Estado capitalista*, Madrid, Fontamara, 1981.

- , *La formación profesional del funcionario, el diplomático y el juez*, México, UNAM, 2004.
- , *La Secretaría de Justicia y el Estado de derecho en México*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 1997.
- , *La teoría de la administración pública*, México, Harla, 1986.
- KLIKSBERG, Bernardo, *¿Cómo transformar al Estado?*, México, FCE, 1993.
- MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, México, Trillas, 2005.
- MONTESQUIEU, *Del espíritu de las leyes*, México, Porrúa, 1982.
- SCHMITT, Carl, *Teoría de la Constitución*, México, Editorial Nacional, 1970.