

## CAPÍTULO SEGUNDO

# EL EFECTO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA Y LOS PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN EN LAS DECISIONES JUDICIALES<sup>7</sup>

## I. INTRODUCCIÓN

La teoría que presentamos permite explicar los cambios en las decisiones judiciales colocando la atención en el arribo de un nuevo juez constitucional que realiza innovaciones organizacionales en la Corte para difundir nuevas ideas jurídicas y poder navegar en los hábitos y rutinas de la institución. A través de los procesos de socialización interna y de estrategias de difusión, el cambio organizacional comienza a penetrar en la Corte y a tener impacto en el rumbo de las decisiones judiciales.

En años recientes, investigaciones sobre el Poder Judicial en América Latina pusieron atención en dinámicas internas como la ideología judicial de los ministros en Chile (Hilbink, 2014), las culturas judiciales en Argentina y Brasil (Kapiszewski, 2012) y el perfil y la importancia de los letrados en Colombia para explicar la configuración de las decisiones y la continuidad de determinada jurisprudencia (Landau, 2015). En estos trabajos se destaca la importancia de los procesos de contratación y ascenso al interior del Poder Judicial, el reclutamiento de los jueces y su formación, así como el perfil de los letrados y personas que laboran en la Corte como factores relevantes para explicar el comportamiento judicial.

La teoría que se desarrolla también se centra en los factores internos de las cortes supremas, pero a diferencia de las anteriores investigaciones se pone énfasis en las estrategias institucionales que despliega un nuevo juez cuando llega al cargo para plasmar su visión del derecho y lidiar con las rutinas y prácticas de la institución.

---

<sup>7</sup> Fragmentos de este capítulo aparecen en: Cortez Salinas, Josafat, “Secretarios de estudio y cuenta en la Suprema Corte de México. Un actor esencial pero olvidado”, *Política y Gobierno*, vol. 26, núm. 2, 2019.

La propuesta teórica presenta los incentivos que tiene un juez para innovar en el diseño de su equipo de colaboradores, impulsar modificaciones e ideas jurídicas en la institución. Al centrarnos en la configuración del equipo de abogados que trabajan con los jueces se pueden entender y explicar los cambios en las decisiones judiciales, el uso de literatura jurídica, así como el diálogo jurisprudencial que despliegan en las sentencias. Es decir, las formas en las que los jueces y sus colaboradores usan el derecho en la construcción de las sentencias judiciales. También, se pone atención en cómo el nuevo diseño organizacional se difunde mediante procesos de socialización interna como el contagio, las interacciones estratégicas y la imitación.

Finalmente, los aportes teóricos se insertan en la discusión sobre cambio institucional que se realiza de forma endógena y paulatina (Thelen, 2003; Pierson, 2004; Streeck y Thelen, 2005; Mahoney y Thelen, 2010); es decir, las cortes supremas cambian cuando un nuevo actor político se inserta en las dinámicas internas y deliberadamente impulsa modificaciones desde dentro, en los márgenes para tener impacto en las dinámicas institucionales.

Desde nuestra perspectiva, si los investigadores no atienden los factores internos y el diseño organizacional del equipo de trabajo de los jueces, se están perdiendo las estrategias mediante las cuales buscan incidir en la institución. Si no se presta atención a los abogados que trabajan en la Corte se pierde de vista a los actores que están elaborando las sentencias y cómo se utilizan las herramientas jurídicas. Es necesario colocar la mirada en los procesos de socialización internos que pueden ser motivados por los mismos ministros y no por factores exógenos para entender cómo se rompen hábitos y procesos cognitivos en instituciones como las cortes supremas.

## II. LOS ESTUDIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LA SCJN: ENTRE EL DISEÑO INSTITUCIONAL Y LA CULTURA JURÍDICA

El estudio de la Suprema Corte de Justicia en México es reciente en la tradición politológica. A lo largo del siglo XX, desde el derecho constitucional mexicano, se construyeron monografías descriptivas sobre el diseño de la SCJN y sus funciones de control constitucional a través del amparo y las controversias constitucionales (Carrillo, 2010; González Avelar, 1979; González Ocantos, 1965).

La ciencia política después precisó este comportamiento poniendo atención en el papel del juez durante el presidencialismo. El cargo de ministro constitucional tenía un carácter político porque existía una rotación de

cargos que hacía que el puesto fuera uno más dentro del esquema de cargos y beneficios del sistema político; había un fuerte control sobre el nombramiento y destitución de los jueces constitucionales (Magaloni, 2003; Domingo, 2000). Adicionalmente, para el nombramiento de jueces inferiores se desarrolló una institución informal denominada “Pacto de caballeros” que favoreció redes de patronazgo y lealtad (Pozas-Loyo y Ríos Figueroa, 2018).

El punto de partida de los trabajos sobre la SCJN es explicar la reforma de 1994 que modificó el poder y la independencia de la Corte. La primera explicación es la póliza de seguro (Ginsburg, 2003) desarrollada para México por Finkel (2005), en este enfoque se supone que la incertidumbre electoral propicia la reforma judicial como mecanismo para protegerse por los resultados electorales. La segunda es la de Ríos Figueroa y Pozas-Loyo (2010), quienes afirman que cuando existen vetos mutuos en la coalición de reforma se construyen cortes independientes y poderosas, como lo fue el proceso de 1994. La tercera respuesta sostiene que la reforma de 1994 se explica por las asimetrías de poder y recursos con los que cuentan los actores (Cortez y Salazar, 2019). Posteriormente a 1994, en un periodo de más de 20 años los estudios han construido una imagen sobre la SCJN y han explicado cómo ejerció sus facultades de control constitucional y sus decisiones.

El primer eje de la literatura es precisar que la SCJN en un contexto de estabilidad política y de fragmentación ha sido un árbitro entre poderes tanto a nivel local como federal antes que un garante en temas de derechos humanos (Helmke y Ríos-Figueroa, 2010; Sánchez *et al.*, 2010; Ansolabehere, 2010; Ríos-Figueroa, 2007, 2012). Como árbitros, los jueces han actuado estratégicamente y han buscado el apoyo de la opinión pública para poder construir su poder e influencia en sus decisiones (Staton, 2010). Y se conducen de manera diferenciada en materia de decisiones entre poderes cuando enfrentan controversias constitucionales o acciones de inconstitucionalidad, según el actor involucrado y el partido que nominó al juez (Castagnola y López, 2016).

Las explicaciones a este comportamiento se pueden aglutinar en dos ejes. El primero pone énfasis en la configuración del diseño institucional del control constitucional y por el poder con el que cuenta la Corte para poder tomar decisiones (Magaloni, 2007; Ríos-Figueroa, 2011, 2016). El segundo eje ha puesto el foco de atención en la cultura jurídica de los jueces y en su visión del derecho (Madrado y Vela, 2011; Cuéllar, 2014). Para esta perspectiva, la cultura positivista-formalista del derecho es una de las barreras para que los integrantes de la Corte tengan una visión más amplia de los derechos humanos. Asimismo, la hipótesis que sostiene que existe en la SCJN

una división entre legalistas e interpretativistas que marcan las decisiones de los jueces en los últimos años pone énfasis en la filosofía judicial (Sánchez *et al.*, 2010); sin embargo, no especifica el proceso mediante el cual las ideas interpretativistas llegan a la Corte y se difunden, cómo conviven estas tradiciones, y tampoco se precisa cómo utilizan el derecho (Sánchez *et al.*, 2010)

En este sentido, las preferencias legales (González-Ocantos, 2016) de los jueces mexicanos, ancladas en el legalismo y el formalismo y reforzadas por la educación, son factores para entender la conducta judicial en materia de derechos humanos. Los ministros leen la Constitución con los anteojos del formalismo, sin considerar el derecho internacional en temas de derechos humanos, lo que explica el poco desarrollo de jurisprudencia en estos temas.

Un hecho a tomar en consideración es que desde 2007 la SCJN comienza a mostrar más interés en los derechos humanos y, paulatinamente, va a cambiar su comportamiento en estos temas (Suárez, 2012). En los últimos 10 años hubo una marcada transformación en las decisiones de la Corte en México en materia de derechos humanos, tanto en la manera de redactar sus sentencias, como en las líneas jurisprudenciales y en la construcción del diálogo jurisprudencial. Desde nuestra perspectiva, en los estudios sobre la SCJN no se ha puesto énfasis en los cambios institucionales internos que fueron graduales ni en los procesos de socialización motivados por los mismos jueces para explicar sus decisiones. Poner atención en esos procesos es uno de los aportes de la presente investigación a los trabajos sobre la Corte mexicana.

### III. EXPLICACIONES ALTERNAS SOBRE EL CAMBIO EN EL SENTIDO DE LAS DECISIONES DE LOS JUECES CONSTITUCIONALES

#### 1. *Hipótesis de la división de poderes: una condición del contexto*

Una de las respuestas que la literatura ha ofrecido para explicar las decisiones de los jueces constitucionales en América Latina se ha elaborado desde el mirador estratégico. Este enfoque supone jueces conscientes de su poder político, que ordenan sus preferencias y con la capacidad de crear políticas públicas (Epstein y Knight, 1998, 2013). En sus decisiones los ministros se pueden ver afectados por tres factores: 1) las interacciones estratégicas entre sus pares, sus objetivos y motivaciones personales; 2) las preferencias y actos de las ramas

electas, y 3) el contexto institucional, el ambiente en el que se desenvuelven (Epstein y Knight, 1998, 2013; Maltzman *et al.*, 2000).

La hipótesis de la fragmentación política supone que en gobiernos divididos es más probable que los jueces decidan contra las ramas electas o los intereses del gobierno en turno. Es más costoso y difícil poner sanciones a los integrantes de la Corte por sus decisiones en contra de las ramas electas. Es decir, la fragmentación garantiza la independencia judicial para que los jueces puedan actuar en un esquema de división de poderes (Ríos-Figueroa, 2007; Chávez *et al.*, 2010; Rodríguez Raga, 2010; Scriber, 2010; Sánchez *et al.*, 2010). Pese a estos hallazgos, también se ha puntualizado que la fragmentación del poder político no siempre conduce a un mayor asertividad de la Corte. Desafiar a los actores políticos es condición necesaria, pero no suficiente, para declarar que una corte es poderosa (Kapiszewski, 2012; Hilbink, 2012).

La independencia judicial formal y la fragmentación del poder político son condiciones necesarias para que los jueces puedan decidir sinceramente y enfrenten casos de derechos humanos sin temor a represalias o a la posibilidad de perder el cargo. Por ejemplo, la fragmentación en el contexto mexicano generó que se tomaran decisiones en contra del presidente (Ríos Figueroa, 2007) y que la Corte se convirtiera en el árbitro del federalismo mexicano (Sánchez *et al.*, 2011). La fragmentación es una condición en el ambiente y en el contexto mexicano que facilita las decisiones sinceras de los ministros.

## 2. *Hipótesis de la ideología política*

En los estudios sobre la Corte de Estados Unidos se asume que las preferencias políticas e ideológicas de los jueces pueden explicar sus decisiones. Los integrantes de la Corte Suprema reflejan la preferencia del presidente que los nombró en el esquema de liberales y conservadores (Segal y Spaeth, 2002).

En el caso mexicano, para medir la ideología de los jueces se siguió este modelo y se asignó la identidad partidista del presidente al juez (Castagnola y López, 2016). De esta forma, los ministros nombrados en 1994 serían del PRI y desde 2003 hasta 2012 serían panistas. De acuerdo con esta visión, los jueces en disputas jurídicas en las que está involucrado su sello partidista votan a favor de los intereses de su partido. En casos de derechos humanos, varía el sentido de la decisión según el instrumento de control constitucio-

nal, favorecer derechos en casos de amparo es menos costoso que en acciones de inconstitucionalidad por su impacto en el diseño normativo y en las preferencias de los actores políticos que los llevaron al cargo (Castagnola y López, 2016).

La hipótesis de la ideología política tiene dos problemas. El primero es que para el caso mexicano en el que las nominaciones de los ministros son producto de un método en el que el presidente manda una terna y el Senado elige de esos candidatos, es difícil asignar la preferencia del juez al partido político que los nombró. En este sentido, el presidente debe anticipar vetos en el Congreso para lograr la mayoría calificada que requiere la aprobación, por eso, después del año 2000, los integrantes de la Corte han llegado con el respaldo de los tres principales partidos políticos (Sánchez *et al.*, 2010).

El segundo problema es que si asignamos la ideología política del juez por el partido del presidente que lo llevó al cargo, los jueces que son considerados con una cultura jurídica distinta al formalismo/positivismo, como José Ramón Cossío o Arturo Zaldívar, y que han aportado en la construcción de una agenda de derechos humanos, se ubican en el ala de la derecha y conservadora porque los nominó Acción Nacional.

La variable de la ideología política no permite entender cambios en el comportamiento de los ministros que estaban después de la reforma judicial de 1994 y que cambiaron sus preferencias legales (González-Ocantos, 2016) y sus votos en determinados temas como Juan Silva Meza y Olga Sánchez-Cordero. Tampoco permite explicar el nuevo uso de técnicas de interpretación jurídica por parte de los jueces como el test de proporcionalidad, o el uso de otras fuentes de derecho.

En el contexto estadounidense, la literatura asume que la ideología política de los jueces está relacionada con su visión del derecho (Segal y Spaeth, 2002), pero no se puede decir lo mismo en el contexto latinoamericano en el que las preferencias legales (González-Ocantos, 2016) no necesariamente están vinculadas con la ideología política de los jueces y de los partidos que los nombran. Tampoco en el contexto español en el que durante el gobierno de Franco los jueces asociaban el liberalismo con el formalismo jurídico (Hilbink, 2012); es decir, vincular la ideología política con la visión del derecho que los integrantes de la Corte tienen en determinados contextos no es una buena asociación porque no permite entender la complejidad de la decisión judicial.

### 3. *Hipótesis de cambio legal*

Una de las hipótesis que puede explicar el cambio en las decisiones de la SCJN es la del cambio constitucional. Un marco normativo diferente genera nuevos incentivos a los jueces por lo que las transformaciones en las decisiones judiciales y el activismo de las cortes puede explicarse por las modificaciones en el derecho. Por ejemplo, en el caso colombiano se ha explorado la hipótesis que sostiene que la Constitución de 1991 y su configuración de los derechos fue un factor fundamental para el activismo de la Corte y la generación de jurisprudencia (García Villegas y Uprimny, 2004). El marco constitucional impulsó jurisprudencia favorable para los derechos humanos. Tal y como lo describimos en líneas arriba, el modelo legal clásico supone que las motivaciones de los jueces son el derecho y los precedentes (Tiller y Cross, 2006; Cross, 2007; Posner, 2011). Sin embargo, una de las críticas al modelo es que existen giros en las decisiones judiciales sin que el derecho se modifique o viceversa por lo que el derecho no siempre es la guía fundamental en las decisiones (Segal y Spaeth, 2002). En la construcción teórica que presentamos, el derecho importa en las decisiones judiciales como parte de un proceso cognitivo que aprenden los jueces en sus procesos formativos y que utilizan para resolver los problemas jurídicos (Kahn, 1999, 2000; Gillman, 2001).

Los cambios legales generan nuevos estímulos e incentivos, no obstante, es necesario detallar cómo se enfrentan los jueces a las modificaciones constitucionales y cómo son implementados por las cortes. Si las investigaciones no precisan la forma en la que los cambios legales se despliegan por los jueces la explicación puede quedar incompleta. Uno de los aportes teóricos que hace esta investigación es explicar cómo se operacionalizan las nuevas ideas jurídicas mediante un pequeño cambio organizacional en los abogados que conforman las ponencias de los jueces constitucionales. En el caso de México, la reforma constitucional de 2011 modificó los términos del artículo 1o. constitucional para quedar de la siguiente forma:

En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta constitución establece.

La reforma constitucional en derechos humanos amplió las fuentes normativas de los derechos humanos: la Constitución y los tratados internacionales, a los que se presupone que los jueces en sus decisiones tienen que apegarse (Castilla, 2011). Uno de los rasgos que más sobresalen es el que los tratados internacionales, en materia de derechos humanos, tienen estatura constitucional (Tinoco, 2011). El artículo 1o. también indica: “Las normas relativas a los derechos humanos se interpretarán de conformidad con esta Constitución y con los tratados internacionales de la materia favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia”. De esta forma, se asentó como obligación del Estado garantizar y proteger los derechos humanos a través de garantías y mecanismos destinados con ese propósito. Los derechos humanos se colocan en el centro del ordenamiento jurídico como límites al ejercicio del poder político y columna vertebral de la Constitución política como norma jurídica. Esta reforma cierra el proceso de transición jurídica para que México esté en una democracia constitucional (Salazar, 2012). Pese a la claridad de la reforma, la SCJN ha tenido que pronunciarse sobre los alcances del artículo 1o. constitucional en la Contradicción de Tesis 293/2011. Después de un largo proceso de discusión entre los jueces se asentó, entre otras cosas, que los derechos humanos consagrados en tratados internacionales tienen rango constitucional (Silva, 2014). La contradicción de tesis sugiere que pese a los cambios legales el comportamiento de los jueces varía sobre los alcances de los artículos constitucionales. La reforma en derechos humanos aceleró decisiones que garantizan derechos humanos y el diálogo jurisprudencial e implicó que el juez debe aprender una nueva forma de entender el derecho y sus fuentes en su labor interpretativa. Por mencionar un ejemplo, el juez debe considerar los derechos estipulados en la Convención Americana y más de 50 tratados en materia de derechos humanos firmados por México (Castilla, 2011).

Una pregunta relevante es cómo implementar y seguir la reforma en derechos humanos en la resolución de conflictos. El juez constitucional, para elaborar sentencias judiciales con los tratados internacionales como fuente del derecho y el principio pro persona como guía en las decisiones, requiere abogados con conocimientos y experiencia. Frente a este reto, seguir el modelo del ministro Cossío era una ruta que podían seguir los jueces no sólo para contrarrestar al juez innovador en un juego estratégico, sino como una forma de solventar los retos de la nueva reforma en materia de derechos humanos. El modelo fue una hoja de ruta porque combina abogados de la tradición o de carrera judicial con abogados externos con un perfil profesional distinto, lo que le permite innovar y difundir nuevas ideas jurídicas. La



ponencia del ministro Cossío era una herramienta para poder implementar la reforma y decidir con el nuevo marco normativo. La configuración organizacional permitía a los jueces navegar con los requerimientos de las modificaciones constitucionales.

#### 4. *Una crítica a la hipótesis de nuevos jueces constitucionales*

Otro grupo de respuestas sobre la conducta de los integrantes de las cortes en América Latina pone el énfasis en los cambios de jueces constitucionales con nueva cultura jurídica como factores de cambio en el sentido de las decisiones (Couso y Hilbink, 2010; Nunes, 2010; Hilbink, 2014). Este enfoque sostiene que, si a las cortes llegan jueces con una nueva visión del derecho, las decisiones en materia derechos humanos comenzarán a cambiar.

Por ejemplo, Nunes (2010) afirma que, en Colombia, con la Constitución de 1991, ingresaron tres nuevos jueces con una visión académica, distanciados del positivismo y del formalismo, que estaban a favor de una mayor protección de los derechos humanos. La presencia de estos integrantes explica cómo la Corte colombiana fue tomando decisiones a favor de los derechos humanos.

En Chile, las transformaciones en la cultura legal y en el paradigma predominante, así como la llegada de nuevos jueces constitucionales con otra cultura jurídica han favorecido un cambio en las decisiones en materia de derechos humanos (Couso, 2010; Couso y Hilbink, 2011; Hilbink, 2014).

Estos trabajos sostienen que la llegada de jueces portadores de una nueva cultura jurídica es condición suficiente para poder cambiar el rumbo en las decisiones en materia de derechos humanos. Esta hipótesis tiene una debilidad fundamental porque no se especifica el proceso ni las rutas en las que opera este cambio. El argumento queda subespecificado y no se precisa cómo los nuevos integrantes de las cortes utilizan el derecho y las nuevas ideas jurídicas en ambientes en los que éstas no siempre son bien recibidas. No indican qué hace el juez cuando llega al cargo ni cómo enfrenta las inercias institucionales y a sus colegas, no señalan qué estrategias utiliza para que sus ideas jurídicas en materia de derechos humanos se propaguen en las cortes. Esta visión tampoco explica cómo los jueces modifican la conducta y las prácticas de otros colegas que estaban en las cortes y que tienen otra visión del derecho constitucional. Es decir, no indican cómo cambian las preferencias legales al interior de las cortes (González, 2016).

La llegada de nuevos jueces por sí sola no explica el proceso mediante el cual se disemina una cultura jurídica y cambian el paradigma jurídico

predominante. En este sentido, González-Ocantos (2016) anota que es necesario poner atención a los procesos mediante los cuales los jueces aprenden y aplican nuevas herramientas jurídicas y visiones del derecho como, por ejemplo, el neoconstitucionalismo en las sentencias. No basta con que lleguen nuevos integrantes a las cortes con una visión distinta del derecho, es necesario detallar y rastrear el proceso mediante el cual despliegan sus ideas jurídicas y buscan cambiar una lógica burocrática del trabajo, y cómo lidian con sus pares que están anclados en la tradición jurídica.

Esta hipótesis no la considero como rival, sino que es incompleta y es necesario construir el mecanismo causal que está entre la llegada de un nuevo juez y los cambios en decisiones en derechos humanos.

#### IV. LOS JUECES EN BUSCA DE PRESTIGIO Y REPUTACIÓN

*El primer supuesto de la teoría propuesta es que los jueces son actores estratégicos y sus decisiones están motivadas por buscar prestigio y reputación.*

La tradición estratégica de los estudios en conducta judicial supone que el juez está restringido por tres factores: sus propósitos y motivaciones, las interacciones entre los jueces y el ambiente institucional (Epstein y Knight, 2008). En este enfoque es necesario precisar qué es lo que persiguen los jueces, identificar sus propósitos y lo que maximizan (Baum, 1997; Epstein y Knight, 2008, 2013). Uno de los ejes centrales de la teoría que se desarrolla en esta investigación es la construcción de las motivaciones y estímulos que tiene un nuevo juez cuando arriba a la SCJN para innovar en la institución y generar transformaciones.

Cuando llega a la Corte un nuevo juez con un perfil distinto al tradicional y con ideas jurídicas novedosas respecto a sus pares, uno de sus incentivos y motivaciones es obtener prestigio y reputación en su labor como juez constitucional (Epstein y Knight, 2013; Garoupa y Ginsburg, 2015). En contextos de estabilidad los jueces tienen distintas rutas para construirse y conseguir prestigio. Una de esas rutas es la de difundir nuevas ideas jurídicas e innovar en los hábitos y rutinas de las cortes.

En la búsqueda de la reputación y el prestigio el diseño institucional en el que se desenvuelven los jueces puede estimular o restringir los propósitos de éstos (Garoupa y Ginsburg, 2015); por ejemplo, si se permite la publicación de los votos particulares que exhiben el disenso, así como la publicidad de los debates y discusiones, se puede construir una reputación personal tanto externa como interna (Garoupa y Ginsburg, 2015). Desde este enfo-

que, el comportamiento de los ministros está sujeto a reglas formales que establecen restricciones e incentivos (North, 1990) que buscan incidir en el comportamiento de los actores políticos que buscan maximizar su interés.

Para construir prestigio y reputación, tanto internamente como en el exterior, el juez utiliza el diseño institucional para difundir nuevas ideas jurídicas. Internamente los jueces difunden nuevas ideas y prestan atención a la conversación con sus pares porque quieren obtener el reconocimiento, respeto al interior de la institución y la satisfacción de hacer bien su trabajo (Shapiro y Levy, 1995).

Pero un juez no sólo se comunica y le habla con sus sentencias a sus pares y al interior del Poder Judicial, sino que está en diálogo con una audiencia externa que cada vez está más pendiente del trabajo de las cortes. Difundir ideas jurídicas le permite construirse una reputación con audiencias externas como la académica y la sociedad civil que valoran nuevas formas de entender los problemas del derecho.

Las nuevas ideas jurídicas y formas de entender el derecho constitucional como los derechos humanos, el diálogo jurisprudencial y el derecho comparado son los temas que están en el centro del debate constitucional y político. Innovar en estas ideas permite al juez: *a)* construir una reputación y prestigio en una comunidad externa que pueden ser sectores académicos y la sociedad civil, y *b)* tener la satisfacción personal de que están haciendo bien su trabajo con la innovación de los criterios jurisprudenciales y lograr reputación interna con sus pares al interior del Poder Judicial.

Los jueces se comportan estratégicamente e innovan para lograr un cambio organizacional porque resulta valioso/conveniente en términos de un cálculo estratégico de costos-beneficios, de acuerdo con su perfil profesional, su reputación y sus ambiciones. En este sentido, nuestra construcción teórica supone que los nuevos jueces en un contexto estable y de independencia judicial formal, como el mexicano, despliegan nuevas ideas jurídicas porque buscan maximizar prestigio y satisfacción profesional.

## V. LOS JUECES, PORTADORES DE IDEAS JURÍDICAS

*El segundo supuesto de la teoría es que los jueces de la SCJN son concebidos como portadores de ideas jurídicas y susceptibles a los cambios en las corrientes teóricas del derecho constitucional. El juez se comporta congruentemente con la visión del derecho que internalizó a partir de marcos cognitivos determinados.*

Desde un mirador que abreva del nuevo institucionalismo sociológico (March y Olsen, 1989; DiMaggio y Powell, 1991; Hall y Taylor, 1996) co-

bran especial importancia las ideas y los valores jurídicos que los ministros han internalizado, como un marco cognitivo propio.

En la perspectiva teórica que desarrollamos, los jueces tienen una visión propia del derecho y de cómo enfrentar los problemas jurídicos, su concepción del derecho está interiorizada por su ámbito de socialización y especialización (Kahn, 1999, 2000; Gillman, 2001). En un entorno de estabilidad en el que están aseguradas condiciones de independencia formal, se puede esperar que los ministros actúen sinceramente frente a problemas jurídicos y tensiones entre normas. Un nuevo juez es portador de nuevas ideas jurídicas y las quiere desplegar en la construcción de las sentencias constitucionales, no sólo por el prestigio y reputación, sino porque considera que es como se deben resolver los problemas jurídicos. La propuesta teórica precisa que el derecho importa y es un motor en las decisiones judiciales, pero para ello se tiene que precisar cómo lo utilizan los jueces en sus decisiones y en qué contexto tienen trascendencia las ideas jurídicas.

En los últimos años el derecho como motivación ha sido motivo de discusión y debate entre los especialistas (Segal y Spaeth, 2002; Gillman, 2001; Friedman, 2006; Lax, 2011). El modelo legal clásico tenía los siguientes supuestos: 1) los jueces eran actores técnicos que se comportan mecánicamente frente a los problemas jurídicos; 2) el derecho es neutral y no tiene relación con preferencias políticas. Para este enfoque, el perfil del juez no era un factor relevante puesto que su actividad judicial estaba marcada por aplicar el derecho bajo un esquema lógico de razonamiento (Tiller y Cross, 2006; Cross, 2007; Posner, 2011). La única motivación del juez era el derecho y las restricciones en su actividad estaban dadas por el derecho, la Constitución y los precedentes.

Esta manera de entender el derecho fue blanco de duras críticas (Poudn, 1931; Leiter, 2010) y paulatinamente abandonado por los estudios de conducta judicial. No obstante, en las últimas décadas el derecho regresó a las discusiones teóricas sobre las motivaciones de las decisiones de los jueces en dos ejes. El primero es el debate teórico sobre lo que es el derecho y sus problemas conceptuales de vaguedad y ambigüedad, y el segundo es la discusión metodológica por los problemas para medir variables sobre el derecho y generar modelos que sean falseables (Segal y Spaeth, 2002; Richards y Kritzer, 2002; Cross, 1997; Whittintong, 2000; Tiller y Cross, 2006; Linquist y Klein, 2006; Friedman, 2006; Bailey y Maltzman, 2008; Lax, 2011).

Es verdad que el derecho tiene problemas conceptuales que dificultan su operacionalización en variables medibles, tal como lo sostiene el modelo

actitudinal (Segal y Spaeth, 2002), pero eso no implica que el derecho no sea una guía y una orientación en las decisiones de los jueces constitucionales.

Desde la propuesta teórica que desarrollamos, los jueces tienen una visión propia del derecho y de cómo enfrentar los problemas jurídicos, su concepción del derecho está interiorizada por su ámbito de socialización y especialización; es decir, se tiene que prestar atención a la visión del derecho de los integrantes de las cortes (Friedman, 2006; Tiller y Cross, 2006).

Los ministros utilizan el derecho como un marco de ideas que les permiten construir sus decisiones jurídicas (Kahn, 1999, 2000; Gillman, 2001). El derecho, desde esta perspectiva, no es una restricción externa que limita sus preferencias políticas (Bailey y Maltzman, 2008) al juez, sino que es un “estado de la mente” (Gillman, 2001: 486). El derecho restringe al juez internamente porque es una pauta de comportamiento que lo orienta en sus decisiones y en su comportamiento. Los nuevos jueces tienen diferentes marcos cognitivos que intentan plasmar y desplegar y las instituciones son marcos formales que limitan y restringen la conducta de los actores políticos.

Uno de los aportes teóricos de la tesis al debate sobre el uso del derecho en las decisiones judiciales es que explica que las nuevas ideas jurídicas en la Corte se operacionalizan por medio de un dispositivo organizacional.

El derecho importa en la configuración de las decisiones judiciales, pero se tiene que precisar cómo lo usan los jueces. Por ejemplo, desde el institucionalismo sociológico, Ezequiel González-Ocantos, (2016) construye el concepto de preferencias legales para poner atención en los procesos cognitivos que tienen los jueces y fiscales para enfrentarse con los problemas jurídicos. Para González-Ocantos (2016), las preferencias legales son las habilidades con las que cuentan los actores judiciales para interpretar la ley, son valores aceptados y compartidos en las comunidades jurídicas. Las preferencias legales no son neutrales, sino que están en disputa y determinan cómo los jueces y fiscales enfrentan los casos (González-Ocantos, 2016). Por otro lado, Ingram (2016) también ha puesto énfasis en el poder causal de las ideas como compromisos programáticos, que son orientaciones sobre el papel de la ley y las instituciones que se vinculan con la acción de los actores.

## VI. CONTAGIO Y DIFUSIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO ENTRE LOS JUECES

*El tercer supuesto de la teoría es que los procesos de socialización interna entre los jueces permiten impulsar cambios y renovar los procesos cognitivos en las instituciones.*

Los procesos de socialización al interior de las cortes suponen hábitos y rutinas que condicionan determinadas pautas de comportamiento sobre lo válido y lo incorrecto

Los procesos de socialización iniciados por los propios jueces, en este caso por el juez innovador que busca cambiar las prácticas y el comportamiento de la institución desde adentro, permiten explicar cambios en los hábitos y rutinas de la Corte. La socialización iniciada desde adentro de la Corte y no necesariamente por actores externos al Poder Judicial, como se asume regularmente en literatura que aborda temas como el litigio estratégico, cambios en las élites políticas que nombra nuevos jueces, o transformaciones en los planes y programas de estudio en las carreras de derecho, son un factor que fomenta una renovación en los procesos cognitivos.

El establecimiento de un nuevo modelo organizativo que lidia con las rutinas y prácticas del Poder Judicial y que despliega nuevas ideas jurídicas, incrementalmente va a incidir en el marco cognitivo de la institución. Fracturar rutinas en una institución genera costos para los actores políticos; difundir nuevas ideas jurídicas es generar nuevos procesos cognitivos entre los jueces y sus equipos de trabajo.

## VII. TEORÍA DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN

A partir de lo anterior, en este apartado se desarrolla la teoría que guía la investigación. De los supuestos se desprende que los jueces son actores políticos que se comportan estratégicamente en búsqueda de prestigio y reputación, pero también son abogados con una visión del derecho que quieren plasmar en sus decisiones y que están enmarcados en procesos internos de socialización.

La teoría presenta una variable independiente que es la llegada de un nuevo juez constitucional con un perfil diferente. En nuestro esquema es un mecanismo de disrupción en la Corte. El nuevo juez con una trayectoria diferente a las predominantes en las cortes, se comporta estratégicamente para conseguir prestigio y reputación y para difundir su visión del derecho, por lo que necesita insertarse adecuadamente en las rutinas y prácticas y realizar cambios en la institución. *La teoría presenta dos mecanismos causales: el primero es la reorganización del equipo de trabajo* que lo ayuda a enfrentar las cargas de trabajo, a innovar y a lidiar con las rutinas y prácticas en la institución. La estrategia institucional es hacer modificaciones paulatinas y graduales desde los márgenes que incrementalmente impacten en la institución

(Mahoney y Thelen, 2010). El segundo mecanismo son *los procesos de socialización* entre los jueces que favorecen que los cambios impulsados desde los márgenes se comiencen a difundir en la Corte mediante distintos procesos de contagio, interacciones estratégicas e imitación (March y Olsen, 1989; DiMaggio y Powell, 1991).

### VIII. PRIMER MECANISMO CAUSAL: REORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

La construcción teórica que presentamos asume que las instituciones políticas tienen dos papeles fundamentales: 1) son reglas que estipulan las restricciones y estímulos al comportamiento de los actores políticos (North, 1990; Shepsle, Bonchek, 1997), y 2) son rutinas y prácticas que interiorizan en los actores pautas de comportamiento sobre lo válido y correcto en la institución (March y Olsen, 1989; DiMaggio y Powell, 1991). En el caso del Poder Judicial, y en específico de la cortes supremas, los jueces se desenvuelven en un entorno de restricciones, estímulos y rutinas, y tienen margen para maximizar sus objetivos, pero necesitan reconocer las pautas de lo correcto y lo incorrecto, es decir, de las rutinas internalizadas en el Poder Judicial.

En la literatura sobre instituciones políticas el cambio se explica por las grandes transformaciones y por las rupturas que modifican las reglas, los estímulos y las restricciones a los actores políticos. Es decir, la atención se coloca en los factores exógenos que propician modificaciones (North, 1990; Shepsle, 2016).

Sin embargo, existe un cuerpo de literatura que ha puesto énfasis en el cambio institucional como un proceso gradual que se puede generar desde la misma institución (endógeno) y que genera modificaciones en el comportamiento político (Thelen, 2003; Pierson, 2004; Streeck y Thelen, 2005; Mahoney y Thelen, 2010; Pierson, 2004). La atención se coloca en los factores endógenos que propician las modificaciones. Desde este mirador teórico, el cambio en las instituciones se explica por la interacción entre factores estructurales y actores políticos con determinadas características (Thelen y Mahoney, 2015), y existen varios conceptos para explicar cambios paulatinos. Esta tesis utiliza el concepto de “cambio acumulativo” (*layering*) (Schickler, 2001) el cual consiste en “la introducción de nuevas reglas sobre o junto a las existentes” (Mahoney y Thelen, 2010: 15) para generar nuevas pautas de comportamiento entre los actores políticos y en la institución. Desde esta perspectiva, el cambio se entiende como un proceso incremental, muchas



veces marginal, que va generando modificaciones en las instituciones, no es una ruptura, sino que es una sucesión de transformaciones (Thelen, 2003; Streeck y Thelen, 2005; Mahoney y Thelen, 2010).

Una modificación institucional desde los márgenes en la estructura de trabajo en las cortes supremas y en los tribunales constitucionales es el primer paso para generar nuevas pautas de comportamiento.<sup>8</sup>

El argumento que sostiene esta teoría es que los nuevos jueces constitucionales con ideas diferentes a las predominantes y con un perfil distinto a los ministros de carrera pueden generar recursos internos con la modificación del marco organizacional de su equipo de trabajo. Los cambios organizacionales pueden ser impulsados por un nuevo juez que aprovecha los incentivos y mecanismos que tienen a su alcance (Shepsle, 2016) e innova en su equipo de trabajo para avanzar en sus metas y propósitos. En este caso, el actor de cambio es el juez que actúa desde los márgenes y trabaja dentro del esquema institucional planteado y busca las modificaciones siguiendo las reglas establecidas. En contextos en los que existen muchos actores de veto y no hay margen para la interpretación (Mahoney y Thelen, 2010) los actores innovadores buscan desarrollar sus estrategias para lograr cambios que se vean reflejados en las instituciones.

Una de las pocas oportunidades que tiene el juez para innovar dentro del marco institucional es en la conformación de su equipo porque le permite elegir determinados perfiles de abogados con los que enfrentará la carga de trabajo y en los que delegará la configuración de los proyectos de sentencias. En esta tarea es importante considerar los recursos con los que cuenta la institución, porque cuando las cortes y tribunales tienen recursos pueden tener una estructura burocrática grande, y la posibilidad de atraer a profesionales de distintos perfiles por los ingresos y el prestigio laboral en el mundo del derecho. En este sentido, es necesario que el juez cuente con un equipo importante y que tenga la libertad de contratar a sus colaboradores.

En las cortes supremas y tribunales constitucionales los jueces tienen un equipo de colaboradores cercanos con los que trabajan en la construcción de las sentencias constitucionales. La literatura anglosajona ha explorado el papel y el rol que juegan los abogados que trabajan con los jueces de la

---

<sup>8</sup> Cambios pequeños favorecen mecanismos que fomentan la imparcialidad, la rendición de cuentas y la transparencia y la deliberación en contextos democráticos (Vermeule, 2007). En este mismo sentido, existen mecanismos institucionales que pueden generar una Corte con prácticas más deliberativas, por ejemplo, si las sesiones son públicas o secretas, las formas de interacción entre los jueces, el tipo de mayoría que se requiere para tomar una decisión (Hubner, 2014).



Corte Suprema de Justicia. Dos temas han marcado la agenda. El primero es la trayectoria y el perfil profesional que se requiere para ingresar a trabajar en la Corte Suprema: egresar de las mejores escuelas de derecho de Estados Unidos, haber sido editor de las revistas de derecho de sus universidades, tener experiencia en cortes inferiores y en firmas de abogados antes de llegar a trabajar en la Corte Suprema y cercanía ideológica con los jueces (Peppers, 2006; Baum y Distlear, 2010; Peppers y Cushman, 2015; Bonica *et al.*, 2016).

El segundo tema que ha marcado la discusión es el grado y el nivel de influencia de los colaboradores en las decisiones de los jueces (Peppers, 2006; Ward y Weiden, 2006; Black y Boyd, 2012; Blake *et al.*, 2015; Kromphard, 2015). Los estudios han podido rastrear su impacto en la selección de casos que escucha la Corte Suprema (Blake *et al.*, 2015, Ward y Weiden, 2006), la construcción de las sentencias judiciales (Black y Boyd, 2012) y el rol que juegan con el juez y en la Corte como fuente de información (Kromphard, 2015). Los colaboradores editan y revisan las opiniones judiciales, aunque hay variación en los deberes que les asignan los jueces (Ward y Weiden, 2006; Peppers, 2006).

Para enfrentarse con las cargas de trabajo y desarrollar su visión del derecho constitucional, un juez requiere aliados que lo respalden en sus objetivos. Y también necesitan navegar por las rutinas, hábitos y procesos cognitivos de la institución.

Los jueces al ingresar a las cortes no pueden enfrentarse con la institución y sus rutinas ni confrontar a sus colegas, sino que se comportan institucionalmente aceptando las reglas de conducta y aprueban hacer modificaciones en los márgenes para lograr sus propósitos y cambiar la institución. El cambio acumulativo es una estrategia de cambio que el juez implementa deliberadamente porque reconoce que el contexto y la institución no le permite actuar de otra forma por las reglas y rutinas; romperlas y reconfigurar el carácter de la Corte es costoso para los nuevos jueces, por eso eligen apegarse a las rutinas y reglas de la institución, pero buscan modificar las reglas en un proceso gradual (March y Olsen, 1989; DiMaggio y Powell, 1991).

Los colaboradores de los ministros tienen un peso fundamental en el carácter de las cortes porque su selección e ingreso deja ver el perfil de los jueces y puede explicar sus decisiones. El diseño institucional de las cortes permite que, una vez en el cargo, el ministro determine con quienes va a trabajar y el perfil de sus cercanos, así como la dinámica de trabajo. Es decir, el juez puede configurar cómo se van a construir los proyectos: trabajo en equipo, gente especializada en derechos humanos, o en derecho internacional, o en prácticas y procedimientos.

La innovación organizacional es importante para el ministro y tiene los siguientes incentivos:

- 1) Incorpora distintas miradas a los problemas normativos que enfrentan los jueces de la Corte.
- 2) Reduce costos en la relación con sus pares y en el aprendizaje de las rutinas de las cortes.
- 3) Permite difundir ideas jurídicas diferentes.

El juez tiene la posibilidad de diseñar un marco de colaboración entre distintos perfiles y abogados para avanzar en lograr sus propósitos y metas en las cortes supremas.

## IX. INCENTIVOS PARA LA INNOVACIÓN

### 1. *Incorporación de distintas miradas a los problemas normativos*

La resolución de los conflictos que enfrentan las cortes constitucionales puede entenderse en los dos grandes ejes que integran la Constitución: la parte orgánica y la parte dogmática (Helmke y Ríos Figueroa, 2010). Asimismo, los jueces tratan temas de derechos humanos y de división de poderes, árbitros entre poderes o garantes de derechos humanos. Bajo esa distinción esos dos grandes temas implican conocimientos técnicos, especializados y una visión del derecho constitucional. Para enfrentar esta tarea, los diseños institucionales permiten que los jueces configuren su equipo de trabajo.

En América Latina la literatura no ha puesto atención en analizar y estudiar la estructura de apoyo de los jueces y su impacto en la conducta judicial. Una excepción es el trabajo de Landau (2015) sobre Colombia, quien comprueba el peso de los magistrados auxiliares con un perfil académico y cómo, pese a la renovación de la Corte, siguen teniendo importancia en las decisiones. Esto permite que exista una continuidad en las decisiones constitucionales y la jurisprudencia.

Desde mi construcción teórica, cuando el juez tiene la posibilidad de integrar un equipo de colaboradores puede tener un conjunto de miradas diversas y plurales sobre el derecho. Se puede sopesar entre formaciones, ideología, procedencia, trayectorias académicas y profesionales entre los abogados. Uno de los incentivos y motivaciones de integrar equipos de trabajo con distintas trayectorias es el de tener pluralidad en las respuestas a los problemas jurídicos.

Un factor fundamental en la valoración para integrar los equipos de trabajo son las tradiciones jurídicas que tienen los abogados. Asumiendo la distinción entre legalismo/formalismo frente a un neoconstitucionalismo/garantismo entre los jueces de las cortes supremas (Landau, 2005; Couso, 2010; Couso y Hilbink, 2011; Pérez Perdomo, 2012; López Medina, 2006), estas mismas divisiones se pueden presentar al interior de los equipos de trabajo y el juez incluso las puede alentar como parte de su estrategia de trabajo.

Pueden existir equipos con abogados con una visión legalista/positivista, combinados con abogados con una mirada neoconstitucionalista/garantista del derecho, trabajando en equipo y lidiando con sus diferencias teóricas sobre el derecho en beneficio de las sentencias y de las metas del juez. El juez constitucional tiene un margen para elegir quién de sus colaboradores según su especialidad puede tener una mejor respuesta al caso en turno y los mecanismos para trabajar en equipo.

## *2. Reducción de costos en la relación con sus pares y en el aprendizaje de las rutinas al interior de la Corte*

Las cortes supremas y tribunales constitucionales como instituciones están regidas por rutinas y patrones de conducta que persisten a lo largo del tiempo, con resistencias a las transformaciones y modificaciones en sus pautas de comportamiento (March y Olsen, 1989). Las instituciones son estructuras cognitivas que influyen y determinan el comportamiento de los sujetos a partir de lo que es válido y aceptable dentro de la institución (DiMaggio y Powell, 1991). Desde mi perspectiva, para poder entender y explicar el comportamiento de los jueces es necesario prestar atención a las rutinas, rituales y prácticas aceptadas en las instituciones (March y Olsen, 1989).

En la interacción que se da entre el juez y las instituciones, en específico en el Poder Judicial, asumimos que las instituciones son marcos cognitivos que hacen que los actores internalicen valores, prácticas y rutinas (March y Olsen, 1989; DiMaggio y Powell, 1991; Hall y Taylor, 1996). Desde esta tradición se enfatiza que los sujetos en las instituciones han sido socializados en los marcos cognitivos que establecen las pautas de comportamientos y han internalizado determinadas formas de conducirse. Existen patrones de lo que es válido y aceptable en la institución (Hall y Taylor, 1996).

Cuando los nuevos jueces ingresan a las cortes supremas o tribunales constitucionales requieren familiarizarse con las rutinas y prácticas de la

institución. Sobre todo aquellos jueces que no provienen de la carrera judicial tienen la necesidad de aprender sobre los procedimientos técnicos y procesales, sobre lo válido y aceptado en la institución. ¿Cómo hace un juez para aprender sobre las rutinas en el Poder Judicial y en la Corte?

El Poder Judicial y, en específico, las cortes supremas son instituciones en las que se construye carrera entre su personal. Desde nuestra propuesta teórica, los abogados de carrera judicial se caracterizan por haber iniciado su carrera profesional en el Poder Judicial después de graduarse o, incluso, antes y de tener una trayectoria por distintas instancias de la institución. Son portadores de conocimientos técnicos y especializados en los problemas jurídicos y se identifican con una visión positivista/formalista del derecho. Su aporte al grupo de trabajo es su conocimiento de las rutinas, prácticas y procesos al interior del Poder Judicial y su experiencia en la forma de entender el derecho desde una tradición positivista/formalista. Es decir, la carrera judicial forma y entrena a los abogados (Hadfield, 2008).

Elegir gente que pertenece al Poder Judicial le permite al juez reducir costos de aprendizaje sobre las prácticas, rutinas y formas de conducirse en la actividad de juzgar porque le aportan saberes técnicos y especializados sobre el derecho al juez. Al reconocer los rituales y lo que es válido y legítimo en la institución indican pautas de comportamiento y maneras de resolver los problemas a los nuevos jueces, lo que permite enfrentar rutinas y a sus pares reconociendo las tradiciones de la institución.

Los abogados de carrera judicial reducen costos en términos de una cultura del derecho porque aportan conocimientos técnicos sobre procedimientos procesales en los problemas jurídicos. Un juez, pese a tener nuevas ideas sobre el derecho constitucional, no puede ser innovador todo el tiempo, también está anclado en una tradición jurídica, por lo que tiene que saber cómo resolver desde el formalismo/positivismo y cómo enfrentarse con sus compañeros en estos temas. La gente de carrera judicial es atractiva para los jueces por sus conocimientos técnicos y especializados sobre el derecho y sobre la institución.

Un factor fundamental a considerar es que en la configuración organizacional de las cortes y tribunales los jueces pueden tener en mente audiencias internas; es decir, sus colegas y pares en la Corte (Baum, 2009). La elección de gente de extracción del Poder Judicial le permite sostener una conversación con sus pares, con esa audiencia interna. Un juez cuando tiene una agenda innovadora no puede omitir el valor de la relación con sus colegas en determinadas circunstancias y el modo de relacionarse con ellos,

sobre todo con los que provienen de carrera judicial, es por medio de abogados que han sido entrenados por la misma institución.

### 3. *Permite difundir ideas jurídicas diferentes*

La reconfiguración organizacional al interior de las cortes permite que el juez plasme sus ideas sobre el derecho constitucional e innove en los criterios jurisprudenciales. Para lograrlo, el juez incorpora abogados que no pertenecen a la carrera judicial, con una trayectoria académica y profesional distinta que aportan nuevos conocimientos y rutas para resolver los problemas y casos, sobre todo en materia de derechos humanos. La innovación y renovación de las ideas jurídicas las hace el juez con un nuevo equipo de colaboradores que lo van a ayudar en la construcción de las sentencias.

Elegir abogados que son externos al Poder Judicial y a las cortes es atractivo para los jueces porque les aportan conocimientos y respuestas distintas a los problemas normativos y a los casos que se tienen que resolver. Un juez puede tener ideas innovadoras sobre el derecho, pero no puede desplegarlas solo por las cargas de trabajo, y por lo especializado de muchos de los temas. Necesita el respaldo de colaboradores que aporten una visión distinta del derecho constitucional y los derechos humanos a la de los abogados de carrera en la elaboración de sentencias.

Desde nuestra propuesta teórica, los abogados externos al Poder Judicial son portadores de una cultura jurídica distinta y entienden el derecho desde otro mirador teórico al predominante en las estructuras del Poder Judicial. Tienen otro proceso de socialización sobre el derecho por sus procesos formativos y sus estudios de posgrado, muchas de las veces fuera del país, aunque no es una condición necesaria para ser portador de nuevas ideas jurídicas, conocen discusiones actuales sobre derechos humanos y derecho constitucional. Muchos de ellos tienen experiencia laboral en litigio, sectores de la administración pública o en espacios académicos como docentes o investigadores.

El aporte fundamental que realizan en el equipo es el conocimiento especializado y actualizado sobre derechos humanos, derecho comparado, diálogo jurisprudencial y derecho constitucional. Insumos necesarios para la labor de los jueces constitucionales. Estos abogados desconocen aspectos técnicos en el proceso de juzgar y de las rutinas y prácticas al interior del Poder Judicial porque no han sido entrenados por la institución.

## X. SEGUNDO MECANISMO CAUSAL: PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN

La literatura del institucionalismo sociológico explica el cambio poniendo énfasis en los procesos de socialización que motivan otras pautas de comportamiento en las instituciones (March y Olsen, 1989; DiMaggio y Powell, 1991). Cuando el actor innovador ha modificado la configuración de su equipo de trabajo incorporando distintas miradas a los problemas jurídicos con el fin de lidiar con las prácticas y rutinas y poder innovar en los criterios jurisprudenciales puede suceder en las cortes un proceso de difusión de ese modelo organizativo por medio de tres mecanismos: 1) contagio; 2) interacciones estratégicas entre los jueces (Epstein y Knight, 2008), y 3) imitación (DiMaggio y Powell, 1991). Diferentes trayectorias profesionales en los jueces que integran las cortes suponen diferentes metas y propósitos por lo que las condiciones de profesionalización y contratación tienen impacto en las decisiones judiciales (Kapiszewski, 2012; Hilbink, 2014).

Las estrategias de difusión y la recepción del modelo dependen del perfil del juez constitucional. En este sentido, ¿bajo qué condiciones es más probable que un juez de carrera modifique la configuración de su equipo de trabajo? Entre los jueces de carrera el modelo de difusión que tiene repercusión es por medio de los procesos de socialización que se generan en la Corte y se contagian entre sus colaboradores. El modelo también se difunde por interacciones estratégicas entre los jueces, porque frente a un nuevo proceso cognitivo que se comienza a difundir y cambios en el ambiente que los hace competir por audiencias como la académica y la sociedad civil, los jueces responden estratégicamente para contrarrestar al actor innovador.

Ahora bien, entre los jueces que no son de carrera judicial la pregunta es: ¿por qué un nuevo juez sigue el modelo organizativo del juez innovador? Un juez nuevo sigue el dispositivo organizacional por imitación (DiMaggio y Powell, 1991) porque le reduce los costos de configurar un nuevo modelo de trabajo y porque al ser un modelo exitoso le puede asegurar avanzar en determinados propósitos políticos.

Como Ingram (2016) sostiene, los factores de socialización son un factor que puede determinar cómo llegan las ideas jurídicas y su difusión entre los jueces. Por eso es importante prestar atención a los procesos internos.

1. *Mecanismos de difusión del nuevo modelo organizacional  
entre los jueces de carrera*

A. *Contagio*

El contagio es la difusión de prácticas y formas de conducirse en la Corte que el juez innovador despliega frente a los problemas jurídicos. (DiMaggio y Powell, 1991). Tal como lo mencioné en líneas arriba, los integrantes de la Corte en su labor están expuestos a un ambiente institucional interno de prácticas válidas e incorrectas. Cuando aparece un nuevo juez que introduce nuevas rutinas y hábitos, éstas se difunden entre los jueces por los siguientes motivos.

a. *Nuevas formas de elaborar las sentencias*

Un nuevo juez con un perfil distinto y que quiere difundir nuevas ideas jurídicas va a utilizar todos los recursos disponibles a su alcance para conseguir sus propósitos. El primer elemento en esta estrategia es modificar su equipo de trabajo y establecer nuevas rutinas y hábitos sobre las pautas de comportamiento del juez y sus colaboradores. Es importante la forma en cómo se administra la ponencia, la interacción entre ellos, y las estructuras de colaboración para la redacción de las sentencias. Toma relevancia si decide capacitar a su personal, si los manda a cursos, si los entrena para fortalecer su visión y conocimientos en determinados temas.

El juez innovador va a plasmar su visión del derecho y la forma de resolver los conflictos en la elaboración de las sentencias, éstas pueden ser distintas a las del resto, en la redacción y presentación, en las fuentes del derecho que utiliza y en la argumentación de sus decisiones. Al utilizar otras fuentes de derecho —literatura jurídica, derecho comparado, diálogo jurisprudencial—, sus colegas le prestan atención a esas prácticas que buscan romper los hábitos y rutinas. Es un nuevo marco cognitivo sobre las formas de construir las sentencias, y las fuentes del derecho.

Con las sentencias el juez conversa con una audiencia interna, con sus pares, pero también puede acercarse a audiencias externas como la comunidad académica y la sociedad civil; es decir, el juez que irrumpe en la Corte puede estar atento a un diálogo con actores externos en la resolución de los problemas legales. En la cotidianidad de la institución las prácticas sobre la forma de construir las sentencias y la atención a nuevas audiencias se puede

contagiar porque los jueces son susceptibles por medio de procesos de socialización interna de cambiar sus pautas de comportamiento y formas de entender el derecho.

### *b. Éxito de las sentencias*

Los jueces quieren tener la satisfacción de que realizan bien su trabajo (Shapiro y Levy, 1995) por lo que buscan realizar sus sentencias de la mejor forma. Cuando llega un actor disruptivo que trastoca los hábitos de la Corte mediante un nuevo equipo de trabajo y con una visión diferente para la resolución de los conflictos los jueces pueden reaccionar de distintas formas.

La nueva forma de elaborar las sentencias, así como las fuentes utilizadas, puede generar resistencias o rechazo entre los jueces; sin embargo, el éxito paulatino del modelo de sentencias impulsadas por el actor innovador genera su imitación. Los jueces comienzan a percatarse que los proyectos elaborados por el ministro nuevo son exitosos y están elaborados de manera distinta a los que ellos construyen, por lo que se sienten atraídos hacia el nuevo dispositivo organizacional.

El proceso de socialización interno permite que se promuevan nuevas concepciones del derecho y que los jueces de carrera judicial y los externos adopten las innovaciones. Pero el contagio también ocurre entre el equipo de colaboradores porque ellos son los que redactan las sentencias y dictaminan los proyectos elaborados por otros integrantes de la Corte. La cotidianidad de las relaciones entre los abogados promueve interacciones que gradualmente se van trasladando entre los diseños organizacionales de los jueces.

## *B. Interacciones estratégicas*

Un elemento fundamental en las explicaciones sobre el cambio institucional son las interacciones estratégicas entre los actores y los recursos con los que cuentan (North, 1990; Shepsle, 2016). Los jueces están limitados por la interacción entre sus pares y colegas (Epstein y Knight, 2008), por lo que, frente a las posturas innovadoras de un nuevo actor, reaccionan por la necesidad de responder al cambio organizacional.

### *a. Necesidad de responder al cambio organizacional*

En el caso de las cortes la llegada de un nuevo juez que introduce cambios organizacionales y que comienza a difundir nuevas formas de resolver



los problemas jurídicos plantea a sus colegas retos y desafíos. Entre los ministros existe la necesidad de responder al cambio que les plantea el juez disruptivo y para contrarrestarlo y limitarlo se requiere un modelo parecido. Frente a posturas que no conocen o con las que no están de acuerdo comienzan a incorporar prácticas similares para contrarrestar la influencia del actor innovador. Los jueces necesitan entender los planteamientos del juez por lo que se tienen que desplazar a un modelo similar.

El modelo de ponencia se propaga en la Corte porque los jueces quieren contrarrestar y limitar al juez innovador. Necesitan de herramientas jurídicas para estar en la discusión de ideas jurídicas, pero sobre todo para contener nuevas formas de comportamiento en la Corte. Los jueces requerían mejorar sus capacidades técnicas y conocimientos sobre el derecho, por lo que incorporan nuevos perfiles a sus ponencias tradicionales.

Las novedosas formas de elaborar las sentencias y el éxito del nuevo juez en un primer momento pueden resultar no válidas para la institución, pero gradualmente se van aceptando como nuevas pautas de comportamiento por las interacciones estratégicas entre los jueces.

### *b. Competencia entre los jueces*

Uno de los mecanismos por medio de los cuales se propaga el nuevo modelo es por la competencia interna entre los jueces y por la reputación entre nuevas audiencias. El nuevo juez, cuando difunde nuevas ideas, hábitos y rutinas, comienza a acercarse a audiencias académicas y a la sociedad civil. La academia jurídica del país que está más atenta a la Corte y a sus decisiones, y una sociedad civil cada vez más activa y presente comienzan a reconocer al juez innovador como un actor importante en las labores de la SCJN. Los jueces van a disputarse el reconocimiento público tanto interno como externo. Un catalizador de la competencia entre los jueces y el desplazamiento hacia el modelo son reformas constitucionales que colocan nuevas pautas de comportamiento. Por ejemplo, en la teoría del derecho actual los derechos humanos, el derecho comparado y el diálogo jurisprudencial son temas importantes (Salazar, 2011). Esto puede generar que los jueces reconozcan la necesidad de tener expertos en derechos humanos, derecho comparado, y diálogo jurisprudencial como parte del equipo de trabajo. Tienen importancia las reformas en derechos humanos y constitucionales, porque al cambiarse las reglas establecidas los jueces se ven en la necesidad de modificar su comportamiento y conocer sobre las nuevas obligaciones que les imponen las reglas. Adicionalmente, se genera una audiencia académica

que está atenta a los proyectos y sentencias en temas de derechos humanos y en cómo se edifican las decisiones de la Corte.

De esta forma, los jueces de carrera se desplazan hacia el modelo de ponencia del juez innovador por dos condiciones: la primera son procesos de contagio sobre la organización de su equipo de trabajo que están relacionadas con las nuevas formas de elaborar las sentencias y en el éxito de las nuevas prácticas; la segunda son las interacciones estratégicas entre los jueces que se plasma en dos ejes. El primero es la necesidad de responder al cambio organizacional para contrarrestarlo y limitar al juez innovador. El segundo es la competencia entre los jueces por el reconocimiento de audiencias como la comunidad académica y distintos sectores de la sociedad civil organizada. Ambos ejes generan que el modelo de ponencia del juez innovador se disemine en la Corte.

## *2. Mecanismo de difusión del nuevo modelo organizacional entre los jueces externos*

### *A. Imitación*

La imitación es otro de los mecanismos para la difusión del modelo original del diseño del equipo de trabajo del juez innovador. La imitación se genera para reducir costos y buscar reputación y se genera en los jueces que son externos al Poder Judicial con una trayectoria profesional en el litigio o en la vida académica. Es más factible que se replique el modelo porque la imitación de la estructura de trabajo les ofrece un menor costo de aprendizaje ya que no tienen que pensar en un dispositivo organizacional. La imitación les garantiza aprender las rutinas y prácticas del Poder Judicial y de las cortes, y también les ofrece la posibilidad de construir un prestigio y reputación en su labor como jueces constitucionales al incorporar especialistas en derecho constitucional externos al Poder Judicial.

En la imitación del modelo incluso puede haber incorporación de personal del modelo originario. El prestigio que adquiere el integrante de su colaboración en el equipo del juez innovador le permite, en muchos casos, ser bien recibido por otros jueces en sus equipos de trabajo.

### *B. Indicadores de difusión del modelo*

Para comprobar si el modelo de ponencia se difunde en la Corte se utilizan los siguientes indicadores.

*a. Combinación de abogados: de carrera y externos*

El primer indicador de difusión del modelo es la combinación entre gente de carrera judicial y abogados externos al Poder Judicial con formación académica o experiencia en litigio. La mezcla entre abogados internos y externos permite innovar en las ideas jurídicas y navegar en los hábitos y rutinas de la Corte. La combinación de abogados en las ponencias no existía antes del juez innovador; el modelo de ponencia abre la puerta y rompe inercias que en un momento no fueron sencillas porque se enfrentaron resistencias, pero gradualmente se vuelven prácticas válidas y aceptadas. Cuando en las ponencias de los demás jueces se aprecia la combinación de ambos perfiles indica que el modelo del juez innovador se replicó.

*b. Rotación de personal*

El flujo de ideas, prácticas, hábitos y rutinas de la ponencia original se puede difundir por varios canales, pero uno de los más importantes es la rotación de personal de la ponencia del juez disruptivo a las demás ponencias de los jueces constitucionales. Los colaboradores del nuevo juez se vuelven un recurso valioso porque son ellos los que están operacionalizando las ideas jurídicas y son portadores de conocimientos especializados. Cuando se aprecia en las demás ponencias personal que pasó por la ponencia del juez innovador es un indicador de la difusión del modelo de ponencia.

## XI. LA VARIABLE CONTEXTUAL COMO ELEMENTO ADICIONAL

A pesar de que el énfasis de la teoría está puesto en cambios organizacionales internos, no puede dejarse de lado la evolución del ambiente jurídico y la forma en la que los jueces lo enfrentan. Es necesario prestar atención en la relación entre los mecanismos causales y el contexto en el que se desarrollan (Falleti y Lynch, 2009). Las nuevas prácticas y visiones del derecho que divulga un nuevo juez mediante su equipo de trabajo se difunden y se propagan con fuerza si existe un ambiente favorable que modifique la cultura legal y las visiones sobre el derecho constitucional existentes.

Las instituciones jurídicas y académicas afectan el contexto e impactan en el marco cognitivo en el que se desenvuelven los jueces. En este proceso se requiere de una institución o de varias que trabajen sobre los marcos cognitivos del estudio del derecho.

Bajo el supuesto de que las fronteras organizacionales son permeables a la influencia de otros marcos cognitivos se asume que los cambios en las ideas jurídicas que ocurren al exterior de la Corte son capaces de penetrar a ésta por distintos medios: uno de ellos es por la formación de recursos humanos; el otro es a través de la firma de convenios de colaboración interinstitucional; otro más por funciones pedagógicas y educativas y, finalmente, por la difusión de obras importantes mediante labores de traducción. Los jueces están expuestos a un ambiente en el que se difunden las nuevas ideas jurídicas, generadas por instituciones puntuales, que cuentan con recursos suficientes para producir materiales, y establecer canales de difusión de estas ideas.

El ambiente en el que se desenvuelven los integrantes de las cortes puede impactar en tres sentidos: el primero es porque surge una nueva audiencia académica (Buam, 2009) que está al pendiente de la jurisprudencia y del comportamiento de los jueces, las sentencias están sujetas a una mayor atención por parte de un público especializado; el segundo porque los integrantes de la Corte se pueden nutrir de ideas e insumos generados en el medio local para justificar sus decisiones, y el tercero porque por medio de actividades pedagógicas que realiza la institución académica se promueven nuevos marcos cognitivos y una nueva cultura jurídica.

Los cambios contextuales que generan una audiencia académica y los cambios organizacionales al interior de la Corte van a motivar que los jueces compitan al interior por su reconocimiento. Gradualmente, cuando los demás jueces observan cómo el nuevo juez comienza a tener reconocimiento por audiencias externas, se puede desatar una competencia interna. En el siguiente cuadro se esquematiza la propuesta teórica.

CUADRO 6 Variable contextual: Transformaciones en el ambiente jurídico							
	Causa (variable independiente)	Parte 1	Parte 2	Resultado (variable dependiente)			
Teoría	Llegada de un nuevo juez a la Corte	→	Introducción de modificaciones organizacionales en su equipo de trabajo	→	Propagación del modelo organizacional a otros equipos de trabajo por socialización	→	Cambios en las decisiones de derechos humanos
Nivel empírico	Llegada de un actor de innovación con ideas distintas	El actor de innovación introduce transformaciones graduales en su equipo: perfil de contrataciones y estructura de trabajo		Cambio en el perfil de las ponencias y rotación de personal		Las decisiones incorporan diálogo jurisprudencial, literatura jurídica y garantizan derechos	

## XII. ESQUEMA DE LA PROPUESTA TEÓRICA

En el cuadro anterior se plasma la propuesta teórica. La variable independiente es la llegada de un nuevo juez con una trayectoria e ideas distintas a las predominantes en la Corte. Los mecanismos causales son dos: el primero, los cambios organizacionales en el equipo de trabajo que se plasman en el perfil de sus colaboradores y las dinámicas de trabajo establecidas; el segundo mecanismo es la propagación del modelo organizacional mediante procesos de socialización entre los jueces que por contagio, interacciones estratégicas e imitación se desplazan hacia ese modelo de trabajo. A través de estos dos mecanismos podemos ubicar qué hace un nuevo juez con un perfil distinto cuando llega a la Corte para influir y cambiar las decisiones de la Corte. Finalmente, la que rodea nuestra propuesta es una variable contextual más amplia que no explica las dinámicas específicas que llevan a un cambio en los patrones de decisión pero que envuelve el entorno y el contexto de las modificaciones. Cada mecanismo causal tiene su hipótesis.

### *Hipótesis 1:*

Cuando un juez innovador, con un perfil y un marco cognitivo distinto llega a la Corte y propicia un cambio organizacional en su ponencia se produce una difusión de las nuevas prácticas entre las otras ponencias.

### *Hipótesis 2:*

Cuando se socializan los cambios al interior de la Corte y los jueces se desplazan al modelo de ponencia como el del juez innovador se propicia un cambio en las decisiones sobre derechos humanos.

## XIII. CONCLUSIONES

La teoría desarrollada aporta al conocimiento del estudio del Poder Judicial y al cambio en las decisiones de los jueces constitucionales porque pone atención en la importancia de los procesos de cambio organizacionales impulsados desde los márgenes de manera incremental por un juez innovador. La reconfiguración del equipo de trabajo la realiza un actor innovador por tres motivos: incorporar distintas miradas a los problemas normativos que enfrentan los jueces de la Corte, reducir costos en la relación con sus pares y en el aprendizaje de las rutinas de las cortes y para innovar en las ideas jurídicas y los criterios de éstas. Esta innovación institucional le permite al juez

lidar con las rutinas en la institución y con sus pares de carrera judicial, y sobre todo poder innovar en los criterios jurisprudenciales con nuevas ideas jurídicas desde otros miradores del derecho.

El mismo modelo organizativo se replica en la Corte por los siguientes mecanismos: los procesos de socialización, las interacciones estratégicas entre los jueces y la imitación. Los mecanismos de socialización y las interacciones estratégicas operan para los jueces de carrera, y explican la manera por la cual suponemos se desplazan a un modelo de ponencia similar. La imitación aparece especialmente entre los jueces externos que replican el modelo porque es menos costoso que generar uno nuevo y les permite incluso buscar reputación.

La teoría precisa que los cambios organizacionales explican cómo se operacionalizan las nuevas ideas jurídicas en la SCJN y su uso por parte de los operadores jurídicos. El derecho importa en la construcción de las decisiones judiciales, pero hay que saber usarlo, tanto para innovar como para en determinadas ocasiones manipularlo. Un diseño organizacional permite a los jueces usar el derecho y desplegar sus ideas jurídicas y también les ofrece la posibilidad de navegar en la institución.