



PROFESIONALIZACIÓN CONTINUA EN LA JUSTICIA: EL MODELO DE CARRERA JUDICIAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO

María Elena RAMÍREZ SÁNCHEZ*
Alejandro POSADAS URTUSUÁSTEGUI**

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *La carrera judicial*. III. *El modelo de carrera judicial en la Ciudad de México*. IV. *El perfil de la y el juez oral de la Ciudad de México*. V. *El programa académico de créditos*. VI. *El modelo pedagógico*. VII. *Evaluación e investigación*. VIII. *Conclusión*. IX. *Bibliografía*.

I. INTRODUCCIÓN

¿Qué es la carrera judicial? ¿Por qué es relevante la forma en que contestemos esta pregunta? ¿De qué manera impacta la impartición de justicia? ¿Qué importancia tienen estas preguntas?

En este breve ensayo trataremos de ofrecer algunas respuestas a través de compartir la visión y modelo de carrera judicial que se ha venido impulsando en el poder judicial de la Ciudad de México. Estamos convencidos que no son éstas las únicas respuestas que hay a estas interrogantes. La forma de concebir la carrera judicial, así como los modelos de carrera judicial son y pueden ser diversos. Nuestro deseo es que las razones que han dado lugar a las acciones que se han tomado en el poder judicial de la Ciudad de México puedan contribuir a enriquecer la reflexión y los diversos modelos posibles de carrera judicial en nuestro país y en otras latitudes.

Los poderes judiciales juegan actualmente un papel relevante en los sistemas democráticos de Estado de Derecho que no se había experimentado

* Directora General del Instituto de Estudios Judiciales del Poder Judicial de la Ciudad de México.

** Director de Carrera Judicial e Investigación del Instituto de Estudios Judiciales del Poder Judicial de la Ciudad de México.

en tal extensión históricamente.¹ Esto se debe a una diversidad de factores, entre otros, a la gradual expansión de una cultura de derechos y en particular a la consolidación de los derechos humanos como componente central de los sistemas jurídicos. Desde una perspectiva sociológica, la complejidad de las interacciones sociales, incluidas las comunicaciones y la internacionalización de las sociedades y sus economías, así como la revaloración de normas morales y figuras de autoridad han dado paso a que la resolución de conflictos se judicialice en mayor medida.²

Conforme se ha desarrollado una mayor presencia y relevancia de la función de las y los jueces en la vida social y política, desde la resolución de conflictos entre poderes, a través de los tribunales constitucionales, en la protección de los derechos humanos, o en la nueva diversidad de conflictos familiares, económicos y sociales a nivel local y nacional, se ha ido generando un mayor interés por el conocimiento y mejora de la función jurisdiccional. La rama más débil, como la llamaran los federalistas³, es también posiblemente a la fecha, la rama gubernamental menos conocida, tanto en términos del entendimiento público sobre su funcionamiento, como en materia de investigación y análisis académico.⁴ Hay por lo menos dos aspectos distintivos en la función jurisdiccional que es significativo subrayar toda vez que están en gran medida en el núcleo de las razones que fundamentan el modelo de carrera judicial en la Ciudad de México.

El primer aspecto es el principio de independencia y autonomía del Poder Judicial. Este principio es tan fundamental al poder judicial que se recoge en diversos instrumentos internacionales desde la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, en sus artículo 8 y 10,⁵ como en los Principios Básicos de Naciones Unidas relativos a la Independencia de la Judicatura,⁶ la Convención Americana sobre Derechos Humanos en sus artículo 8, 10 y

¹ Véase por ejemplo, Goldstein, Leslie Friedman, "From democracy to juristocracy", *Law & society review*, Wales, 2004, vol. 38, núm. 3, pp. 611-629, <http://www.jstor.org/stable/1555146>.

² Trindade, Andre Karam, "Models of Judges in Literature", *Revista Opinião Jurídica (Fortaleza)*, Ceara, Brasil, 18, 2020, 152-170.

³ Hamilton, Alexander, *The Federalist Papers: No. 78. The Judiciary Department, The Avalon Project*, MacLean's Edition, New York, 1788, https://avalon.law.yale.edu/18th_century/fed78.asp.

⁴ Posner, Richard A., *How judges think*, Cambridge, Harvard University Press, 2010, pp. 1 y 2.

⁵ Declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada y proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, el 10 de diciembre de 1948.

⁶ Principios Básicos de Naciones Unidas relativos a la Independencia de la Judicatura, adoptada por el Séptimo Congreso de Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente celebrado en Milán del 26 de agosto al 6 de septiembre de 1985 y confirmados por la Asamblea General en sus resoluciones 40/32 de 29 de noviembre de 1985 y 40/146 de 13 de diciembre de 1985.

25⁷ y el Estatuto del Juez Iberoamericano,⁸ entre otros instrumentos internacionales. La independencia y autonomía judicial goza de una característica distintiva en relación con los demás poderes en el sentido de que no sólo se extiende a la noción de la separación de poderes, sino que involucra la autonomía de cada juzgadora y juzgador que componen los poderes judiciales de resolver cada caso libre de interferencias y presiones, así como de resolver conforme a derecho. Esto implica resolver conforme a las mejores razones que sostengan el Estado de Derecho y sus fines, incluidas la centralidad de la dignidad y los derechos humanos, la justicia y la seguridad jurídica. Esto implica, desde una reflexión más profunda, que el principio de independencia y autonomía judicial también se extiende a que la y el juez debe resolver no conforme a sus propias convicciones y sesgos, sino conforme a las mejores razones en derecho.

El segundo aspecto está íntimamente relacionado con el anterior y se puede plantear desde la pregunta de la legitimidad de las y los jueces en el sistema democrático. La legitimidad de los poderes ejecutivo y legislativo proviene del sistema electoral. Es decir, son autoridades electas que están sometidas en el buen sentido de la palabra a la rendición de cuentas en la esfera política a su base ciudadana electoral constitutiva. Si bien existen jurisdicciones en otros países en la que las y los jueces son electos por voto popular, en la mayoría de los sistemas democráticos las y los jueces no lo son⁹. Más importante, una vez que la y el juez es designado, el principio de independencia y autonomía de cada juzgador implica que sólo deben responder a las razones del derecho.¹⁰ Su legitimidad depende entonces en gran medida de la justificación de sus resoluciones.

⁷ Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José), adoptada por la Organización de Estados Americanos en la Conferencia Especializada Interamericana sobre Derechos Humanos, el 22 de noviembre de 1969.

⁸ Estatuto del Juez Iberoamericano, aprobado por la VI Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia, celebrada en España en mayo de 2001, artículo 1o.

⁹ Japón, Suiza y los Estados Unidos de América son algunos de los países en los que algunos jueces son electos popularmente. Posadas, Alejandro, “¿Por qué y para qué seleccionar Jueces?”, *Revista el Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México*, Ciudad de México, año 3, núm. 6, junio de 2018. Un estudio realizado en el 2008 identificaba 39 estados de la Unión Americana que elegían algunos jueces mediante voto popular. Liptak, Adam, “Rendering justice with one eye on reelection”, *The New York Times*, 25 de mayo de 2008.

¹⁰ En un estudio en el que se analizaron las decisiones de jueces electos popularmente y jueces designados en los Estados Unidos de América, los autores no encontraron evidencia de que unos jueces fuesen más independientes que otros. Gulati, Mitu *et al.*, “Professional or politicians: The uncertain empirical case for an elected rather than an appointed Judiciary”, *Journal of Law, Economics & Organization*, 26(2), 2010.

¿Cómo, entonces, se puede incentivar a través del mismo poder judicial los principios de independencia y autonomía de las y los jueces? Esto debe de pasar entonces por el fundamento de la legitimidad del poder judicial: la justificación de sus decisiones, incluida la calidad de la impartición de justicia conforme al principio de tutela judicial efectiva. Por ello, la pregunta más relevante es, ¿cómo se puede promover institucionalmente el fortalecimiento y mejora de la calidad de los procesos y decisiones judiciales?

II. LA CARRERA JUDICIAL

La carrera judicial, desde donde se ha concebido e impulsado en el poder judicial de la Ciudad de México, debe primordialmente constituir un sistema que promueva la independencia y autonomía judicial, a través del fortalecimiento de su profesionalismo. El profesionalismo se entiende como un compromiso y vocación por mantener y mejorar continuamente la impartición de justicia para la ciudadanía, a través de las personas juzgadoras y juzgadores, así como de su personal, que tiene encomendada esta función. Desde esta perspectiva, si bien la carrera judicial puede incluir un sistema administrativo que regule la entrada, permanencia y movilidad del personal dentro de la carrera judicial, éste no es un fin en sí mismo, sino un medio para el objeto descrito anteriormente. Este es un aspecto importante que recordar al analizar el modelo de carrera judicial en la Ciudad de México. Es común pensar en los servicios civiles de carrera como una serie de reglas para garantizar procesos transparentes de ingreso, la estabilidad en el empleo y reglas equitativas para la promoción. Sin embargo, si bien el modelo de carrera judicial de la Ciudad de México abarca dicha regulación, el corazón del sistema lo constituye la formación o profesionalización continua de las y los jueces, personal de sus juzgados, así como de los auxiliares de la administración de justicia. Así, el artículo 276 de la Ley Orgánica del poder judicial de la Ciudad de México define en primer orden que “La carrera judicial es el sistema que organiza los estudios e investigaciones de las diversas disciplinas jurídicas, dirigido al mejor desempeño de la función judicial (...)”.¹¹

Y el Reglamento del Servicio de Carrera Judicial de la Ciudad de México, que tiene por objeto reglamentar las disposiciones de la carrera judicial que establece la Ley Orgánica, la define de la siguiente manera:

¹¹ Congreso de la Ciudad de México, Ley Orgánica del Poder Judicial de la Ciudad de México, *Gaceta Oficial de la Ciudad de México*, 2018.

Artículo 2.- La carrera judicial es el sistema que organiza la profesionalización integral y continua de las personas servidoras públicas del poder judicial de la Ciudad de México que ejercen la función jurisdiccional de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del poder judicial de la Ciudad de México. Incluye el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes, así como la evaluación, para el ingreso, desempeño, promoción y ratificación y establece derechos y obligaciones, tanto institucionales como de sus integrantes, para lograr altos estándares de calidad.

Artículo 3.- La carrera judicial tiene por objeto fortalecer los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo, honradez e independencia que rigen la función jurisdiccional y la administración de justicia de la Ciudad de México, a fin de garantizar el acceso y la calidad de la justicia” (énfasis añadido).¹²

Ahora bien, ¿en qué consiste el modelo de carrera judicial de la Ciudad de México y cómo se desarrolló?

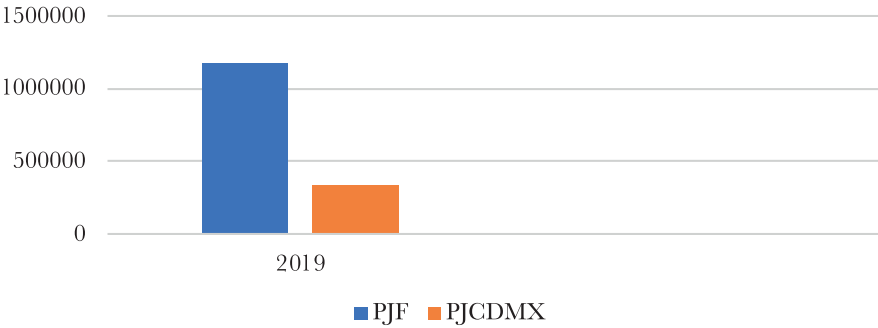
III. EL MODELO DE CARRERA JUDICIAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

En primer lugar, es importante conocer el contexto en el cual se desarrolla el modelo. El tipo, composición y extensión del poder judicial son sumamente relevantes para diseñar e implementar un modelo que pueda funcionar dadas las características de la administración de justicia correspondiente. En el caso de la Ciudad de México se trata de uno de los poderes judiciales locales más grandes y con mayor volumen de casos, no sólo en México, sino a nivel internacional. Cada año ingresan a la justicia local de la Ciudad de México más de 300,000 casos o expedientes. Para ponerlo en comparación, la Ciudad de México por sí misma recibe el equivalente a una tercera parte del número de expedientes nuevos totales que reciben los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial Federal. La siguiente tabla muestra este comparativo para el año 2019:¹³

¹² Consejo de la Judicatura de la Ciudad de México, Acuerdo 11-18/2021 emitido por el Pleno del Consejo de la Judicatura de la Ciudad de México, en sesión de fecha veintisiete de abril de dos mil veintiuno, por el que se establece el Reglamento del Servicio de Carrera Judicial del Poder Judicial de la Ciudad de México, 2021.

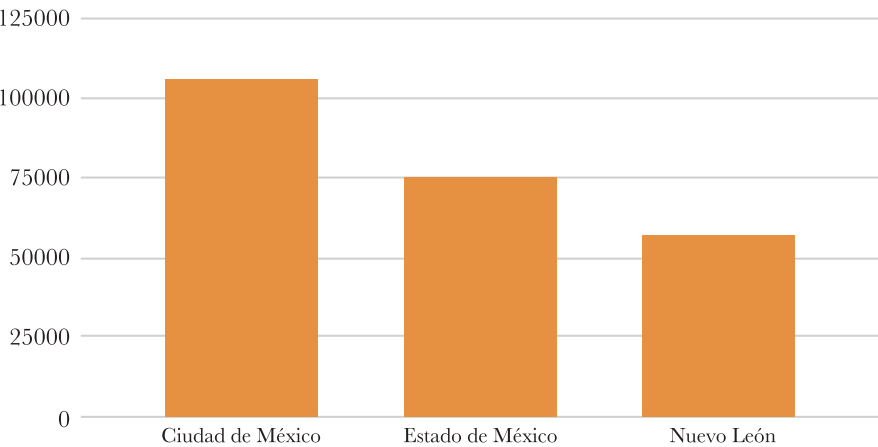
¹³ INEGI, Censo Nacional de Impartición de Justicia Federal 2020. Presentación de resultados generales, 2020, p. 59. Tribunal Superior de Justicia, Bases de Datos Abiertas. Expedientes ingresados en juzgados por materia, 2012-2021, https://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/estadistica/datos_abiertos/.

Expedientes Nuevos Ingresados 2019



El siguiente cuadro muestra el número de expedientes ingresados en 2019 en materia familiar para los poderes judiciales de la Ciudad de México, Estado de México y Nuevo León. La Ciudad de México recibió aproximadamente un 25% más de expedientes que el Estado de México y cerca del 50% más que Nuevo León.¹⁴

Expedientes Familiares 2019

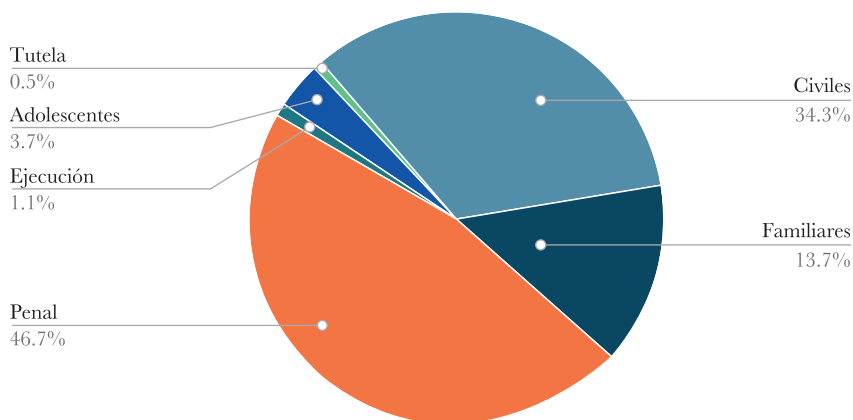


En síntesis, el poder judicial de la Ciudad de México es uno de gran tamaño y sujeto a altas cargas de trabajo. Actualmente está constituido por un total de 379 juezas y jueces, 78 magistradas y magistrados y 2954 personas

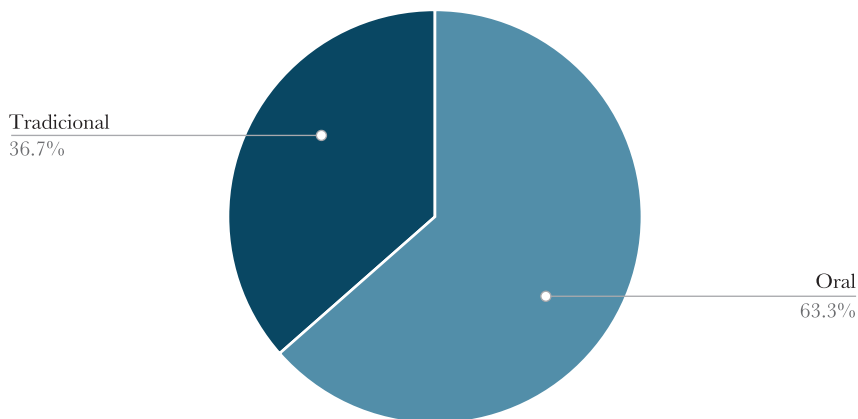
¹⁴ Los datos del Estado de Nuevo León fueron tomados de la siguiente fuente: Estado de Nuevo León, Informe Estadístico 2018-2019, en <https://www.pjenl.gob.mx/InformeLabores/download/RepEstad2019.pdf>. Los datos del Estado de México fueron tomados de la siguiente fuente: Poder Judicial del Estado de México, Quinto Informe de Desarrollo Estratégico 2019, <http://quintoinforme.pjedomex.gob.mx/quintoinforme/>.

en otros cargos de la carrera judicial.¹⁵ Así, el universo al cual se le debe ofrecer oportunidades de formación continua, así como procesos de movilidad, es de tres mil cuatrocientos once profesionales, distribuidos no sólo en diversas materias (civil-mercantil, familiar, penal, ejecución de sanciones penales, justicia para adolescentes, tutela de derechos humanos y constitucional, así como próximamente la materia laboral), sino también en dos tipos de proceso: oral y predominantemente escrito. Las siguientes tablas muestran la distribución de jueces de primera instancia por materia, así como por el tipo de proceso en el que ejercen la función jurisdiccional.

Jueces CDMX por materia



Tipo de proceso

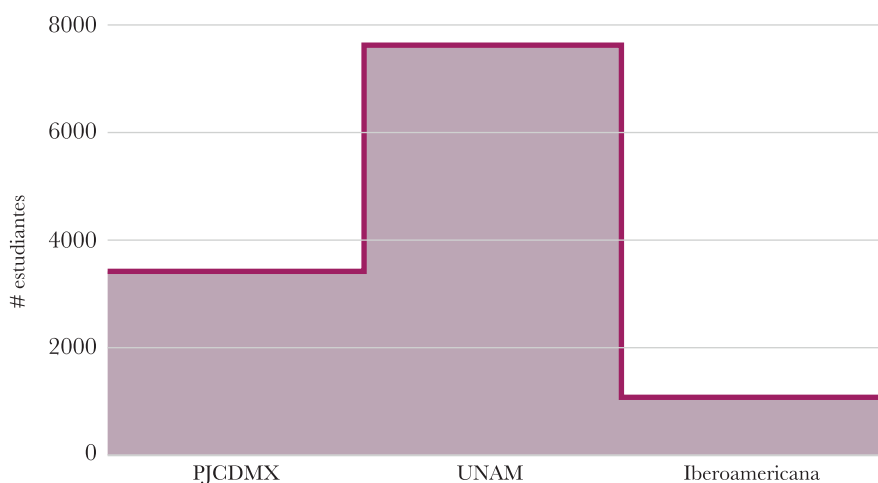


¹⁵ Tribunal Superior de Justicia, *op. cit.*

Esta última tabla refleja también el gran esfuerzo institucional realizado en los últimos diez años en el poder judicial de la Ciudad de México por transitar al proceso oral o predominantemente oral. Este año se agregarán a estos números por lo menos 15 juzgados en materia laboral de proceso oral.

Si consideramos el número de personas que conforman los distintos cargos dentro de la carrera judicial en la Ciudad de México para propósitos de formación continua en escuela judicial, la totalidad de alumnos, por ejemplo, equivale aproximadamente de la mitad de alumnos inscritos en la Facultad de Derecho de la UNAM, la más grande del país, y del doble del alumnado del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana.¹⁶

Comparativo Escuelas de Derecho



El modelo de carrera judicial, con su parte central basada en la formación continua, requiere generar una oferta no sólo suficiente de eventos académicos de profesionalización para el universo del personal en cargos dentro de la misma, sino también una de carácter integral, así como diversificada para abordar las distintas materias, tipos de proceso, necesidades y funciones jurisdiccionales que conviven en el poder judicial de la Ciudad de México. Este universo tiene características y necesidades diversas al alumnado de una universidad. En primer lugar, ya son profesionales con años de experiencia

¹⁶ Los datos sobre la Escuela de Derecho de la Iberoamericana fueron consultados en <https://numeralia.iberomx/> (última visita 24 de octubre de 2021). La información de la Facultad de Derecho corresponde al sistema escolarizado para el 2019. Véase <https://www.derecho.unam.mx/informes/tercerinforme/estudiantil.html> (última visita 24 de octubre de 2021). Para los datos del Poder Judicial de la Ciudad de México véase <https://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/datos-abiertos/> (última visita 25 de octubre de 2021).

variada que pueden ir desde un par de años hasta decenas de años. Por otro lado son profesionales en ejercicio y con cargas, como lo vimos, muy altas de trabajo. En síntesis, la oferta de formación o profesionalización debe ser:

- Pertinente o relevante para las funciones que desempeñan;
- Debe ser situada en el sentido de llevar la formación al tipo de retos y actividades que desempeñan;
- Debe ser institucional en el sentido de partir de y aprovechar sus experiencias;
- Debe ser crítica y reflexiva para provocar mejoras en la formación, el desempeño y orientada a un servicio de acceso a la impartición de justicia centrada en el ciudadano o usuario;
- Debe considerar los tiempos disponibles y las altas y variadas cargas de trabajo a las que están sometidos estos profesionales.

Para ello, el Instituto de Estudios Judiciales, con el apoyo del Consejo de la Judicatura y de las y los juzgadores, ha ido implementando este modelo que está compuesto de los siguientes elementos:

- El Perfil de la y el Juez Oral de la Ciudad de México.
- El Programa Académico de Créditos.
- El Modelo Pedagógico.
- El Sistema de Evaluación.
- El Programa de Investigación.

IV. EL PERFIL DE LA Y EL JUEZ ORAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

En el 2017, una de las primeras tareas que emprendimos en el Instituto de Estudios Judiciales fue la de repensar las formas en que el Instituto podía cumplir de la mejor manera su misión en materia de formación y actualización de las y los juzgadores y demás integrantes de la carrera judicial. ¿Cómo darle sentido y dirección a las acciones institucionales de educación permanente para profesionales en la función jurisdiccional como un modelo integral? El punto de partida era pensar en el punto de llegada, o mejor dicho en la brújula o guía, que señalara los objetivos y aspiraciones de ese camino. Desde esa perspectiva, planteamos al Consejo de la Judicatura la construcción del perfil de la y el juez oral de la Ciudad de México.¹⁷

¹⁷ Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México, *El perfil de la y el juez oral de la Ciudad de México*, Ciudad de México, Instituto de Estudios Judiciales, 2019, https://www.iejcdmx.gob.mx/oferta_academica/.

A partir de un ejercicio anterior y una investigación sobre la forma de operar de diversas las escuelas judiciales a nivel nacional e internacional, sobre el desarrollo de perfiles de juzgadores y sobre las competencias profesionales en la abogacía, organizamos, con el apoyo del Consejo de la Judicatura, mesas de trabajo para la definición de este perfil, en las que participaron las y los jueces y magistrados representativos de todas las materias y tipos de procesos dentro del Tribunal, así como las y los consejeros de la judicatura y académicos nacionales que hubieran trabajado el tema de la función jurisdiccional.¹⁸ Las mesas de trabajo generaron los insumos y las ideas principales sobre las cuales un grupo de expertos del Instituto en materia de docencia jurídica y pedagogía construyeron la propuesta del perfil, que posteriormente fue discutida y afinada por los mismos participantes de las mesas de trabajo y por una Comisión establecida por el Consejo de la Judicatura, quienes hicieron una última revisión, previo a la aprobación del Consejo. El proceso fue deliberativo, constructivo, con una diversidad de voces, tanto del poder judicial como de fuera.

El resultado es un instrumento integral, relevante para la profesionalización de la carrera judicial, central para la planeación, diseño y docencia de los programas y trayectos de formación continua y de posgrado, así como para guiar los instrumentos de evaluación y los programas de investigación. Asimismo, refleja la visión y aspiración de una judicatura comprometida con servir a la sociedad a través de la mejor y más digna impartición de justicia. Cada uno de los elementos del modelo está interrelacionado a través de los objetivos, contribuciones estratégicas y líneas de formación y competencias que establece el perfil de la y el juez oral de la Ciudad de México.

¹⁸ Un resumen de las aportaciones por las mesas de trabajo y de la investigación realizada se encuentra en el documento denominado Anexo. Insumos y Documentos del Proceso de Revisión del Perfil, que fue presentado al Consejo de la Judicatura con la propuesta aprobada del Perfil. Si bien son pocos los perfiles de juez a nivel internacional, entre otros, se analizaron el Marco de Habilidades y Destrezas Judiciales (Judicial Skills and Abilities Framework) (UK Judiciary, 2014) de la Gran Bretaña, los Criterios y Competencias para la Designación de Jueces de la Provincia de Columbia Británica, en Canadá, el Perfil de Juez establecido en la Ley de Carrera Judicial de Perú, el estudio Propuesta de un modelo de perfil y formación del juez civil en la nueva justicia procesal civil, elaborado por el Centro de Estudios y Asistencia Legislativa de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile, que realiza un estudio comparativo de los sistemas judiciales de España, Francia, Italia, Uruguay y Alemania, así como ejercicios similares realizados en los Estados Unidos, Polonia, Australia y España. En México véase, por ejemplo, Vázquez-Mellado García, Julio César, El perfil del Juez, Cuadernos de trabajo, Serie Roja, Estudios sobre la Carrera Judicial 1/2014. Colección Instituto de la Judicatura Federal; Caballero, José Antonio, El juez mexicano. Los perfiles de los funcionarios jurisdiccionales en México. (Propuesta metodológica), 2006, Revista del Instituto de la Judicatura Federal, México, núm. 21, pp. 259-263.

Así, el perfil establece tanto las contribuciones estratégicas de la y el juez a la ciudadanía (la razón de ser), como cuatro competencias centrales como grandes líneas de formación, a saber: a) la y el juez en la toma de decisiones; b) la y el juez en la conducción del proceso; c) la y el juez frente a la administración del juzgado, y c) la y el juez en su compromiso con la profesión. Cada línea de competencia se desagrega en competencias específicas. Adicionalmente se definieron cuatro ámbitos de aplicación que se entrelazan con las competencias, a saber, la y el juez en relación con las partes, la y el juez en relación con el personal, la y el juez en relación consigo mismo, y la y el juez en relación con la sociedad. El perfil es el instrumento central de toda la planeación académica formativa, así como para los procesos de evaluación tanto formativa, como para el ingreso y movilidad dentro de la carrera judicial y el referente principal para los programas de investigación.

V. EL PROGRAMA ACADÉMICO DE CRÉDITOS

El programa académico de créditos constituye el instrumento de planeación a través del cual se materializa la oferta para la formación continua de la carrera judicial. Responde al reto de proveer una oferta suficiente, pertinente e integral, al universo de personal de la carrera judicial. Encuentra su fundamento en el compromiso establecido en el perfil de que las y los jueces cumplan con un mínimo de 48 créditos bianuales de formación continua, mismo compromiso que el Reglamento del Servicio de carrera judicial extiende al resto de las y los integrantes de la carrera.¹⁹ Las personas integrantes de la carrera judicial pueden obtener créditos académicos de diversas formas. Un crédito académico por cada dos horas de clase como participante o como docente de un evento académico del programa, así como por la participación en actividades de apoyo institucional en materia de fortalecimiento académico, investigación y de evaluación designadas por el Instituto y, un crédito académico por cada hora de clase al acreditar la trayectoria formativa de fortalecimiento docente.²⁰ De esta forma, los créditos académicos incentivan no sólo la participación como estudiante, sino también como docente y en proyectos tales como la elaboración y actualización de reactivos para los instrumentos de evaluación, procesos de formador de formadores, desarrollo de cursos y técnicas de enseñanza o investigación, entre otros. Esto es relevante toda vez que el programa

¹⁹ Consejo de la Judicatura de la Ciudad de México, *op. cit.*, artículo 32.

²⁰ *Ibidem*, artículo 33.

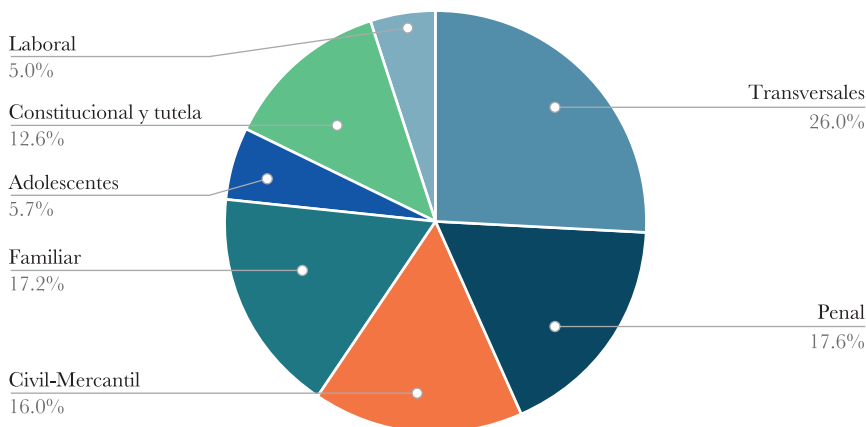
académico y los esfuerzos de innovación que se impulsan a través del Instituto no serían posibles sin la colaboración y el compromiso generoso de las y los jueces, magistrados, consejeros y demás personal de carrera judicial. Es importante señalar aquí, por ejemplo, que el 70% de los cursos que se imparten dentro del programa académico de créditos son impartidos por los mismos jueces y personal de carrera judicial, sin impacto presupuestal alguno.

El programa, como instrumento de planeación, le permitió al Instituto pasar de una oferta promedio de cuarenta eventos académicos anuales, a una oferta de un promedio de 250 eventos académicos anuales a partir de su implementación en el 2018. A través de los créditos académicos, nos permite realizar una oferta de formación continua suficiente para que todas las personas integrantes de la carrera judicial puedan cumplir con el mínimo de créditos bianuales. El programa adicionalmente se organiza en tipos de cursos y subprogramas. Los tipos de cursos se definen como centrales, disciplinares e interdisciplinares o complementarios. Los subprogramas son los siguientes:

- De formación continua y actualización judicial general.
- De fortalecimiento jurisdiccional en perspectiva de derechos humanos y género.
- De liderazgo para un servicio de administración de justicia de calidad para los usuarios.
- De estudios de contexto.
- De apoyo docente para el fortalecimiento de la pedagogía en la profesionalización.

La planeación por créditos permite asimismo realizar una oferta anual apropiadamente distribuida conforme a las diversas materias, tipos de procesos y cargos judiciales. Así, cada año al presentar el programa académico de créditos se informa al Consejo la distribución de eventos académicos. Por ejemplo, la siguiente gráfica muestra la distribución por materia del programa 2021.

Distribución por materia



El perfil es el referente principal para la planeación del programa académico de créditos. Adicionalmente se realiza una encuesta que se envía a todo el personal de carrera judicial y una invitación a realizar propuestas de eventos académicos, tanto tipos de cursos que consideran importante tomar, como cursos que quisieran impartir como docentes. Una invitación similar se extiende a las principales facultades, escuelas y centros de investigación de la Ciudad de México, con el objeto de recibir propuestas de cursos por parte de sus docentes e investigadores. La planeación se completa con un análisis de la ejecución del programa académico del año anterior, en el que se analizan las cédulas de evaluación que llena el alumnado, un instrumento de evaluación institucional docente que se aplica en la mayoría de los eventos, así como la información estadística sobre inscripción, acreditación y deserción de los eventos impartidos.

El programa incluye dentro de la formación continua, los trayectos de preparación para aspirar a un rango y cargo de la carrera judicial y el programa de posgrado, que iniciará oficialmente en el 2022. El programa de posgrado consiste en la posibilidad de realizar trayectos formativos, mediante la oferta del programa académico para, cumpliendo ciertos requisitos académicos, poder obtener una especialidad, maestría o doctorado en administración de justicia y función jurisdiccional.

Más importante, el programa académico de créditos está diseñado como un currículo abierto, de tal forma que las y los integrantes de la carrera judicial pueden escoger los eventos académicos que mejor respondan a sus necesidades e intereses de profesionalización, bajo ciertos criterios mínimos. Asimismo, pueden planear su formación continua de acuerdo con sus tiempos

y cargas de trabajo, al contar con la información del programa completo en el sitio de internet del Instituto de Estudios Judiciales. De esta forma, el programa es también un instrumento de currículum oculto, mediante el cual se respeta e incentiva el principio de autonomía de las y los juzgadores, al permitirles decidir cada año los trayectos de formación continua que realizarán.

VI. EL MODELO PEDAGÓGICO

El modelo pedagógico del Instituto de Estudios Judiciales de la Ciudad de México parte de entender a éste como la forma en que se articulan los principios rectores en materia formación y profesionalización de los integrantes de la carrera judicial. Una vez definidos los objetivos y las líneas de formación a través del perfil, así como contar con un programa de profesionalización y actualización pertinente, suficiente y eficaz, el siguiente paso es trabajar en el proceso de aprendizaje-enseñanza a nivel de clase. Ahí es en donde en última instancia se avanzan los objetivos del perfil: el fortalecimiento de pensamiento crítico, la reflexión sobre las oportunidades de mejora, el intercambio de experiencias, el desarrollo de actitudes, la reflexión sobre los valores que subyacen la impartición y administración de justicia, así como el ejercicio de competencias profesionales en situaciones similares a las de la función.

Así, el modelo pedagógico marca las líneas de trabajo con el claustro docente para fomentar procesos de aprendizaje y docencia participativos, situados, reflexivos, institucionales y multidisciplinarios. En gran parte el objetivo es moverse de una docencia tradicional de transmisión de contenidos que ha imperado en la educación en México en general y en particular en la del derecho, a una docencia en la que se generen espacios para la apropiación del conocimiento, habilidades y actitudes. Esto a través del intercambio de experiencias, del análisis y discusión, del ejercicio reflexivo, en espacios académicos seguros, de las competencias que se ejercen en la función jurisdiccional.

Esta aproximación descansa en la noción de la generación de comunidades de aprendizaje y parte del contexto institucional. El alumnado del Instituto se constituye por profesionales del derecho con experiencia, conocimientos y competencias desarrolladas en mayor o menor grado. Por ello, el modelo pedagógico persigue precisamente el encuentro entre estos profesionales, entre docentes y alumnado en un plano de mayor horizontalidad, para provocar que se enriquezcan mutuamente y que en el aula todas y todos los participantes construyan, enriquezcan su profesionalización, aprendan y enseñen. Especialmente cuando se trabaja con las y los jueces, su grado de conocimientos, dominio de la práctica y experiencia es alto y por lo tan-

to, los espacios académicos deben generar mucha más que transmisión de conocimientos. Se deben generar oportunidades para la reflexión sobre la práctica, para confirmarla o renovarla, para fortalecer el pensamiento crítico, para analizar y discutir los valores y fines de la función jurisdiccional, las transformaciones del derecho, los contextos y retos sociales que enfrentan sus usuarios y que los llevan a judicializar sus conflictos, y para potencializar las competencias que ya poseen, entre otras. De la misma manera que el programa académico, el modelo pedagógico promueve y respeta el principio de autonomía e independencia judicial.

Entre otras iniciativas didácticas específicas se impulsa el modelo de estudio de caso, las prácticas reflexivas de conducción de audiencia y toma de decisiones, la transversalidad de los derechos humanos en la formación, el liderazgo, administración y gestión judicial con perspectiva de servicio a la ciudadanía. También se consideran las competencias blandas que generan el mayor conocimiento de sí mismo como profesional y persona, entre ellas, la gestión de emociones, las escucha activa y comunicación asertiva, así como los eventos académicos interdisciplinarios en los que la literatura, la antropología, la sociología, la psicología y la economía, entre otras disciplinas, son puntos de partida para fortalecer la toma de decisiones jurisdiccionales. En este espacio abordaremos en particular el modelo de estudio de caso, por constituir una de las técnicas didácticas insignia que se desarrollan actualmente en el Instituto con el fin de que se constituya en una de las columnas transversales de la formación continua judicial.

El método del estudio de caso se ha impulsado más sistemáticamente en el trabajo de diseño de los cursos de preparación para las y los nuevos jueces laborales y su personal judicial que se ejecutará en este 2022. Desde hace dos años, el Instituto convocó a diversos jueces y magistrados, personal de carrera judicial y expertos externos en un proceso de formador de formadores. En este grupo de trabajo se diseñaron las sesiones de clase de todo el curso con base en el método de estudio de caso.

El método, como ha sido implementado en el Instituto, parte del reconocimiento de que la enseñanza memorística o de contenidos no es suficiente para formar en las competencias de toma de decisión que requieren las y los juzgadores. Éstos trabajan con hechos, con problemas, con diversos escenarios en los que deben analizar todas las circunstancias y consecuencias de un caso y deliberar cuál es la mejor respuesta a un problema, que además sea justa, eficaz, viable y valorativamente aceptable. La pedagogía contribuye a fortalecer y transformar la práctica judicial. Así, el perfil de la y el juez contempla la línea de formación denominada toma de decisiones. Es sobre esta competencia que trabaja principalmente el método de estudio de caso. En

esta competencia descansan todas las acciones fundamentales que tiene que realizar el juez. En la toma de decisiones, el juez identifica y delimita la controversia, las cuestiones fácticas y legales a resolver y mediante un proceso de análisis crítico y valorativo interpreta el derecho, valora las pruebas, evalúa los intereses en juego y toma la decisión conforme a derecho, pero sobre todo con una actitud favorable a los principios de equidad, de justicia e integridad del mismo derecho. Dentro de la competencia destacan algunos aspectos. El juez valora la prueba y establece los hechos en su contexto, con la mejor información disponible. Lo hace con el uso apropiado de las reglas de la lógica, del sentido común, en forma integral y consistente con los estándares y cargas probatorias. Otro aspecto es la interpretación y aplicación del derecho. Aquí el juzgador al resolver un caso debe analizar críticamente las implicaciones y consecuencias legales de los hechos probados, con un sólido conocimiento del derecho y con base en los derechos humanos como estándar de regularidad de los actos de nuestro sistema constitucional democrático.

El método que nos pareció más idóneo para fortalecer estas competencias fue precisamente el método de estudio de caso, cuyo objetivo es el fortalecimiento del pensamiento crítico, del buen pensar, del buen razonar, del bien decidir. ¿Por qué lo hago? ¿Desde dónde lo hago? ¿Qué es lo más justo en cada caso? Por ello el pensamiento crítico pretende que el juzgador más allá de razonar lógicamente pueda identificar los supuestos bajo los cuales se han formado sus creencias, sus criterios y comportamientos y que hay cuestiones complejas que deben de ser sometidas a estándares intelectuales, que le ayudan a tomar la mejor decisión bajo las circunstancias. Con el método se busca el desarrollo de actitudes como la autoobservación, el autoanálisis, la autocorrección y la autotransformación, para dar como resultado el buen juicio.

¿Cuáles son las características del método? Es constructivo en el sentido en que parte de los conocimientos previos del juzgador en la materia y a través del contraste de razonamientos con otros puede tener como resultado un proceso de construcción personal y colectivo de nuevos conocimientos. Es problematizado por que la discusión no es en abstracto sino alrededor de un problema. El juzgador no sólo trabaja con normas, sino con problemas, donde se encuentran los verdaderos juicios de valor. Es colaborativo porque implica una interacción mutua y la comprensión compartida de un problema en espacios creativos e incluyentes. Aquí lo importante no es quién tiene la razón o que el docente de respuesta a las preguntas, sino que todos aporten distintos enfoques y esto provoca la reflexión tanto individual como grupal. Es experiencial porque la experiencia acumulada tanto personal como profesional es muy importante para el análisis. A través de sus creencias le permi-

ten asimilar, rechazar o reconstruir la situación para poderla transferir a su función. El método se desarrolla a través de diversos estadios de discusión. La primera fase es el análisis técnico del problema. Ahí los participantes deben identificar las cuestiones fácticas y legales a resolver y si la cuestión debatida se refiere a los hechos, las pruebas o al derecho aplicable. La segunda fase es la aplicación de otros problemas. En ella tienen que identificar otros problemas o escenarios que puedan aparecer y que subyacen o están vinculados al caso principal, los cuales pueden ser relevantes para el análisis integral del caso. La tercera fase es la relación sistémica e interdisciplinaria. En ella se debe analizar el caso en forma integral tanto con otras disciplinas involucradas con el derecho, como las implicaciones de las posibles decisiones para las partes y el sistema jurídico en general. La cuarta fase involucra las actitudes frente al problema. Aquí es importante facilitar la reflexión de cómo se maneja el problema, cómo involucra su experiencia, sus sesgos y sus creencias. Mantener la mente consciente para identificar sus propios prejuicios y no imponer cargas emotivas o sus intereses, para tomar la mejor decisión.

¿Cómo se desarrolla el método? Se entrelazan varias técnicas interesantes. La técnica del interrogatorio nos ayuda a llevar a cabo una exploración del problema a través de preguntas detonadoras. De ahí que es muy importante la preparación de estas preguntas por parte del docente que deben ser claras y relacionadas con los objetivos de la sesión. Además, deben apoyarse en procesos de reflexión en donde las preguntas no se responden fácilmente sino que obligan a un análisis más profundo del caso y contrastarlo con lo que sabe, con su experiencia. La técnica de discusión es muy importante porque la dirección del docente es relevante para facilitar y a través de interrogar, estimular la participación de todos, así como propiciar que el alumno tenga una buena escucha, una actitud crítica y respetuosa con los demás. A través de la técnica de aprendizaje por descubrimiento se promueve un aprendizaje significativo que se adquiere a través de la exploración activa. Los conceptos y proposiciones abstractas que adquiere un profesional resultan vacíos a no ser que los descubra directamente en su propia experiencia concreta con el objeto de conocimiento, con los problemas o tipos de problemas a los que se va a enfrentar.

¿Qué promueve el método de estudio de caso? Promueve una corresponsabilidad, una comunidad de aprendizaje, la autonomía de pensamiento, la razonabilidad y justificación de las decisiones. Promueve transformación y sobre todo que desarrolle actitudes epistémicas: ser sensible, empático, apreciar las circunstancias que son diferentes, estar abierto a otras ideas y perspectivas, humildad para reconocer que nuestros propios prejuicios y sesgos pueden estar presentes en una decisión, estar abiertos al conocimiento, co-

nocer sus limitaciones y sujetar los impulsos, a la razón. Y todo ello como se ve está vinculado con las virtudes que debe tener una o un juez, la humildad, la templanza, la honestidad, el valor. Y con ello las y los jueces pueden tomar las mejores decisiones y contribuir al principio de beneficencia, de valor público de su función, como es la justicia y la paz social. Por todas estas razones y desde esta perspectiva se impulsa el método de estudio de caso en la docencia bajo el modelo pedagógico del Instituto.

VII. EVALUACIÓN E INVESTIGACIÓN

Finalmente me referiré a la evaluación e investigación muy brevemente debido a la falta de espacio. Todo modelo de formación requiere también procesos de evaluación acordes y consecuentes con el mismo modelo. En este caso podemos referirnos a la evaluación en tres niveles interrelacionados. En un primer nivel está la evaluación formativa de las y los participantes en los eventos académicos. El segundo nivel es la evaluación del modelo y programa académico como tal. Ello se realiza a través de diversos instrumentos, como son la evaluación de las y los propios participantes de cada evento académico, el reporte del docente, la evaluación institucional del evento académico, así como el diagnóstico anual de la ejecución del programa académico. Por último, el tercer nivel consiste en la conexión entre la formación continua, la investigación y los procesos de evaluación para el ingreso y movilidad de la carrera judicial. De esta manera se redondea el modelo toda vez que la evaluación para el ingreso y la movilidad constituyen uno de los componentes del modelo de profesionalización continua de la carrera judicial.

En forma consecuente con el modelo, la investigación que impulsa el Instituto desde hace cuatro años es de corte aplicada y situada a los problemas y retos de la función jurisdiccional y la administración de justicia. No se fomenta investigación doctrinal, teórica, o descriptiva del derecho, no porque se consideran menos relevantes, sino porque el valor agregado que generarían es menor, toda vez que existen otras instituciones y académicos mejor situados para realizarlas. El valor agregado de hacer investigación desde el poder judicial es que se cuenta con el acceso al objeto de conocimiento del derecho en acción a través de su contexto jurisdiccional. Adicionalmente existe una responsabilidad pública de utilizar los recursos disponibles para generar conocimiento que sea útil. Así, los protocolos de investigación deben de responder una de dos preguntas iniciales para su desarrollo: ¿los resultados podrían ser

útiles para la toma de decisiones con objeto de mejorar la función jurisdiccional y la administración de justicia en la Ciudad de México? y ¿los resultados podrían fortalecer y enriquecer los programas de formación continua y evaluación dentro de la carrera judicial?

VIII. CONCLUSIÓN

El modelo de carrera judicial de la Ciudad de México coloca la formación y profesionalización continua en el centro del sistema. La evaluación para el ingreso y movilidad dentro de la carrera judicial se realiza a través de instrumentos que están diseñados en forma consistente con el perfil de la y el juez, el programa académico y el modelo pedagógico. La investigación enriquece y a su vez toma insumos de estos componentes para generar conocimiento útil para la toma de decisiones institucionales. La formación continua fomenta la independencia y autonomía de las y los juzgadores, a través de incentivar comunidades de aprendizaje en donde a través del pensamiento crítico, el intercambio de experiencias y la discusión, se fortalezcan las competencias jurisdiccionales. Por último fundamentar el modelo en la profesionalización continua constituye sobre todo un compromiso con la sociedad de que las y los jueces de la Ciudad de México y su personal están en constante formación y actualización para proveer el mejor servicio de justicia posible.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea General de la ONU. Declaración Universal de Derechos Humanos, 1948, París.
- Asamblea General de la ONU. Principios Básicos de Naciones Unidas relativos a la Independencia de la Judicatura, Séptimo Congreso de Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, 1985, Milán.
- Congreso de la Ciudad de México, Ley Orgánica del Poder Judicial de la Ciudad de México, gaceta oficial de la Ciudad de México, 2018, México.
- Cumbre Iberoamericana de Presidentes de Cortes Supremas y Tribunales Supremos de Justicia. Estatuto del Juez Iberoamericano, 2001, España.
- GOLDSTEIN, Leslie Friedman, "From democracy to juristocracy", *Law & society review*, Wales, 2004, vol. 38, núm. 3, pp. 611-29, <http://www.jstor.org/stable/1555146>.

- GULATI, Mitu *et al.*, “Professional or politicians: The uncertain empirical case for an elected rather than an appointed Judiciary”, *Journal of Law, Economics & Organization*, 26(2), 2010.
- HAMILTON, Alexander, *The Federalist Papers: No. 78. The Judiciary Department, The Avalon Project*, Editorial MacLean’s, Nueva York, 1788, https://avalon.law.yale.edu/18th_century/fed78.asp.
- Instituto de Estudios Judiciales “*El perfil de la y el juez oral de la Ciudad de México*”, 2019, Ciudad de México, consultado en https://www.iejcdmx.gob.mx/oferta_academica/.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo Nacional de Impartición de Justicia Federal 2020. Presentación de resultados generales, 2020, p. 59.
- Organización de Estados Americanos. Convención Americana sobre Derechos Humanos, 1969, Viena.
- Poder Judicial de la Ciudad de México. Bases de Datos Abiertas. Expedientes ingresados en juzgados por materia, 2012-2021, https://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/estadistica/datos_abiertos/.
- Poder Judicial de Nuevo León. Informe Estadístico 2018-2019, consultado en <https://www.pjenl.gob.mx/InformeLabores/download/RepEstad2019.pdf>.
- Poder Judicial del Estado de México, Quinto Informe de Desarrollo Estratégico 2019, consultado en <http://quintoinforme.pjedomex.gob.mx/quintoinforme/>.
- Poder Judicial de la Ciudad de México, consultado en <https://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/datos-abiertos/>, última visita 25 de octubre de 2021.
- POSADAS, Alejandro, “¿Por qué y para qué seleccionar jueces?”, *Revista del Poder Judicial de la Ciudad de México*, Ciudad de México, año 3, núm. 6, junio de 2018.
- POSNER, Richard A., *How judges think*, Cambridge, Harvard University Press, 2010, pp. 1 y 2.
- Reglamento del Servicio de Carrera Judicial del Poder Judicial de la Ciudad de México, 2021. Boletín judicial de la CDMX, 27 de abril de 2021.
- Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México, Bases de Datos Abiertas. Expedientes ingresados en juzgados por materia, 2012-2021, https://www.poderjudicialcdmx.gob.mx/estadistica/datos_abiertos/.
- Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México, *El perfil de la y el juez oral de la Ciudad de México*, Ciudad de México, Instituto de Estudios Judiciales, 2019, https://www.iejcdmx.gob.mx/oferta_academica/.
- TRINDADE, André Karam, “Models of Judges in Literature”, *Revista Opinião Jurídica (Fortaleza)*, Ceara, Brasil, 18, 2020 152-170.

Universidad Iberoamericana, Campus Ciudad de México, Escuela de Derecho, consultado en <https://numeralia.ibero.mx/>, última visita 24 de octubre de 2021.

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Derecho, 2019, Ciudad de México. Consultado en <https://www.derecho.unam.mx/informes/tercerinforme/estudiantil.html>, última visita 24 de octubre de 2021.

