



México Evalúa

20

# RECOMENDACIONES

para consolidar la carrera judicial

**Laurence Pantin**

Coordinadora del Programa de  
Transparencia en la Justicia

26 de mayo 2021



# METODOLOGÍA

Revisión normativa  
en los 33 poderes  
judiciales.

Casos de estudio en  
cuatro poderes judiciales,  
Estado de México,  
Guanajuato, Querétaro y  
Yucatán.

- 131 entrevistas: 67% funcionarios jurisdiccionales y 24% administrativos.
- Solicitudes de información.

## Diagnóstico:

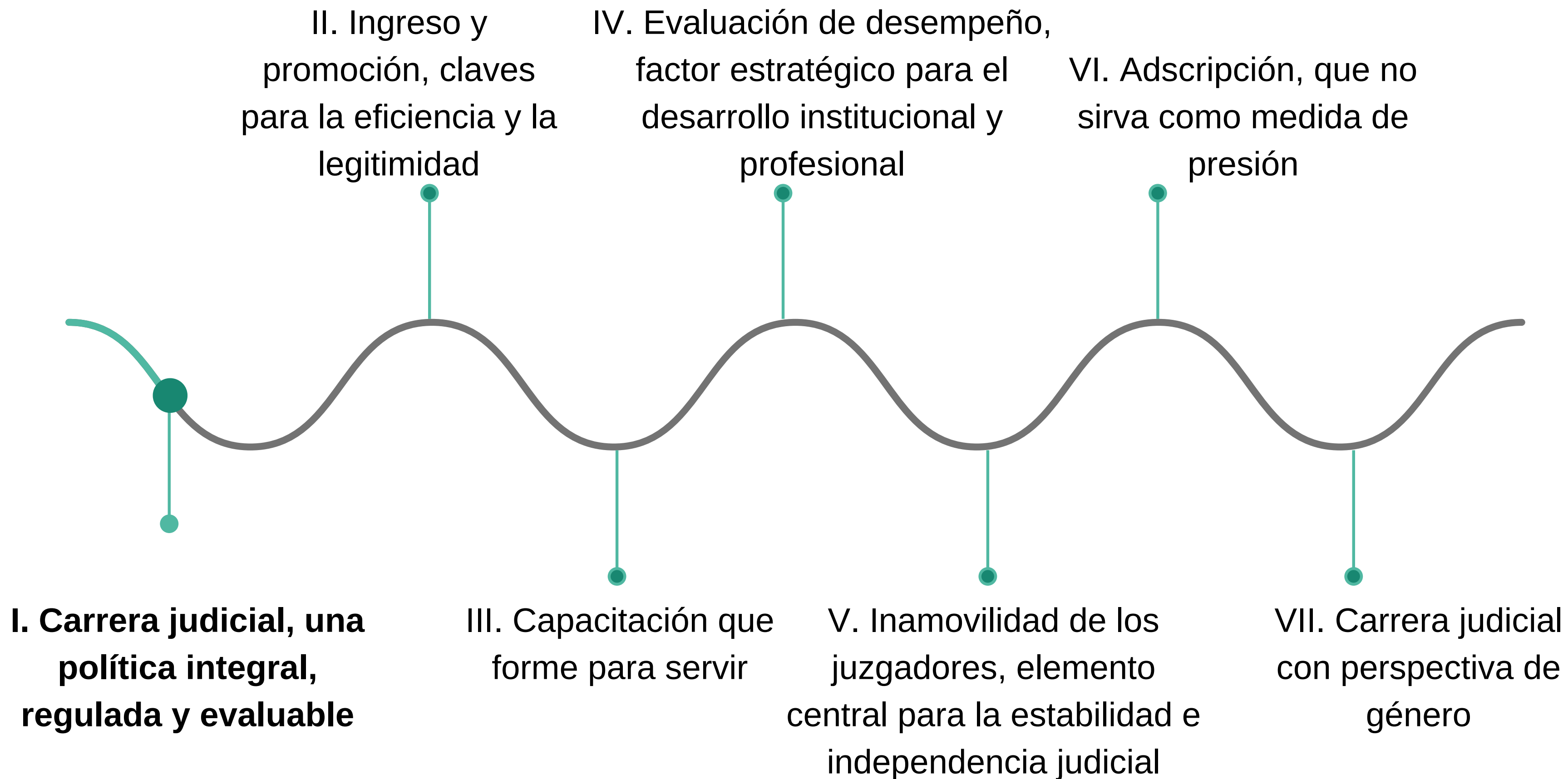
- Buenas prácticas
- Áreas de oportunidad
- 20 recomendaciones





México Evalúa

# ESTRUCTURA DEL ESTUDIO





México Evalúa

# I. CARRERA JUDICIAL, UNA POLÍTICA INTEGRAL, REGULADA Y EVALUABLE

## DIAGNÓSTICO

### Poca regulación de la carrera judicial

Normativa incompleta enfocada en sólo algunos procesos de carrera.

### Ausencia de una política integral

Obstaculiza el establecimiento de metas, la evaluación de áreas de oportunidad y la identificación de avances.





# I. CARRERA JUDICIAL, UNA POLÍTICA INTEGRAL, REGULADA Y EVALUABLE

## RECOMENDACIONES

1



La carrera judicial debe contar con un asiento legal sólido.

2



La carrera judicial debe articularse en una política integral.

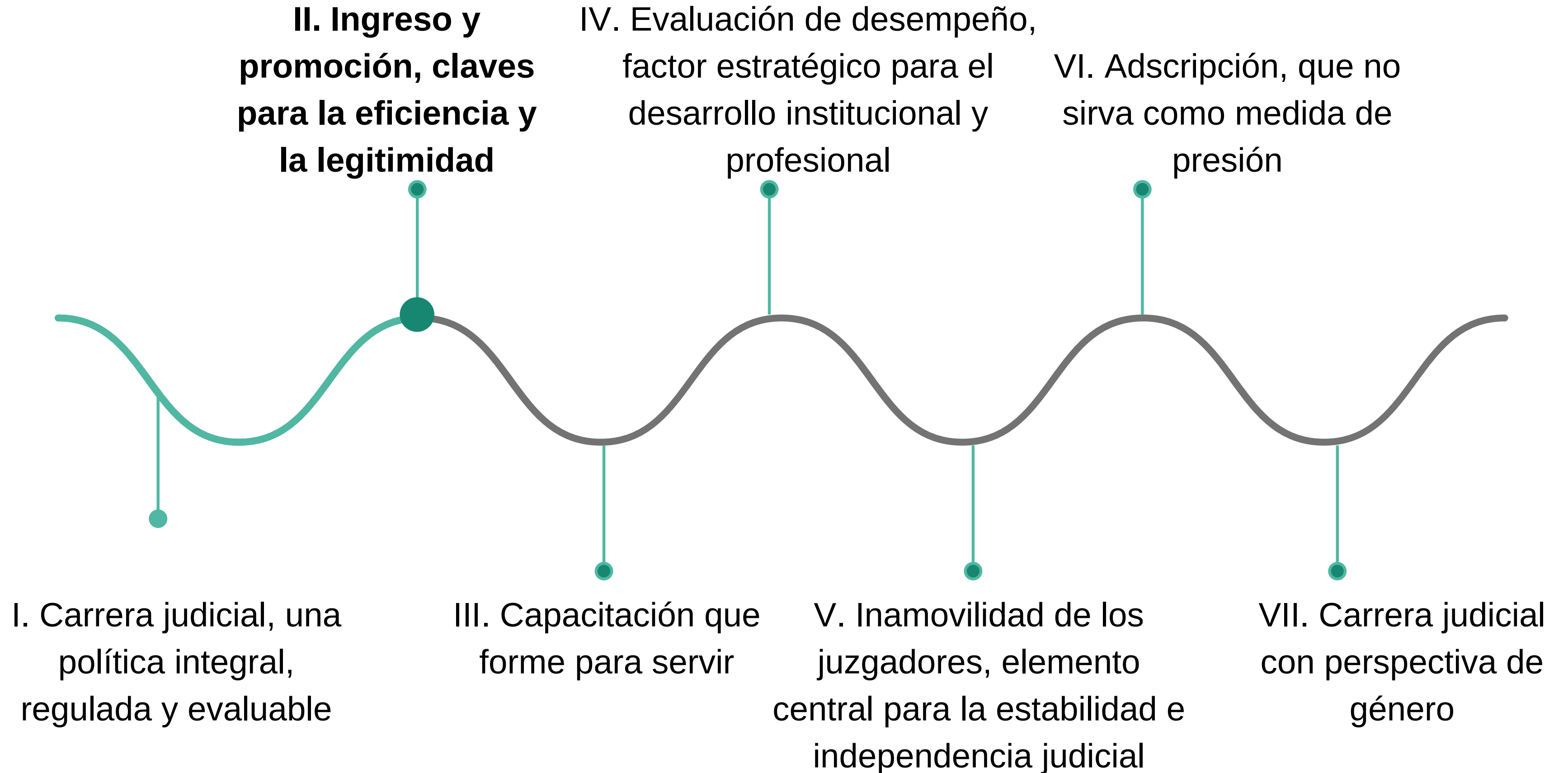
3



La política de carrera judicial debe evaluarse.



# ESTRUCTURA DEL ESTUDIO





México Evalúa

## DIAGNÓSTICO

# II. INGRESO Y PROMOCIÓN, CLAVES PARA LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

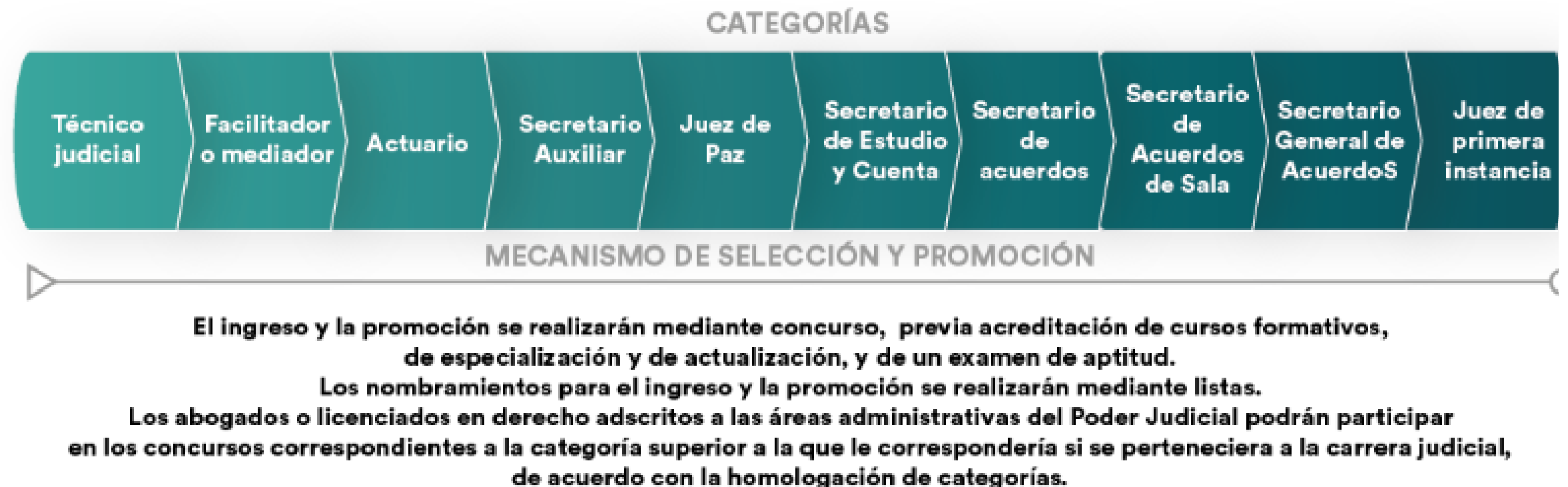
## Puestos que pertenecen a la carrera judicial en el Estado de México

### Puestos de la carrera judicial

Heterogeneidad en los puestos que integran la carrera judicial.



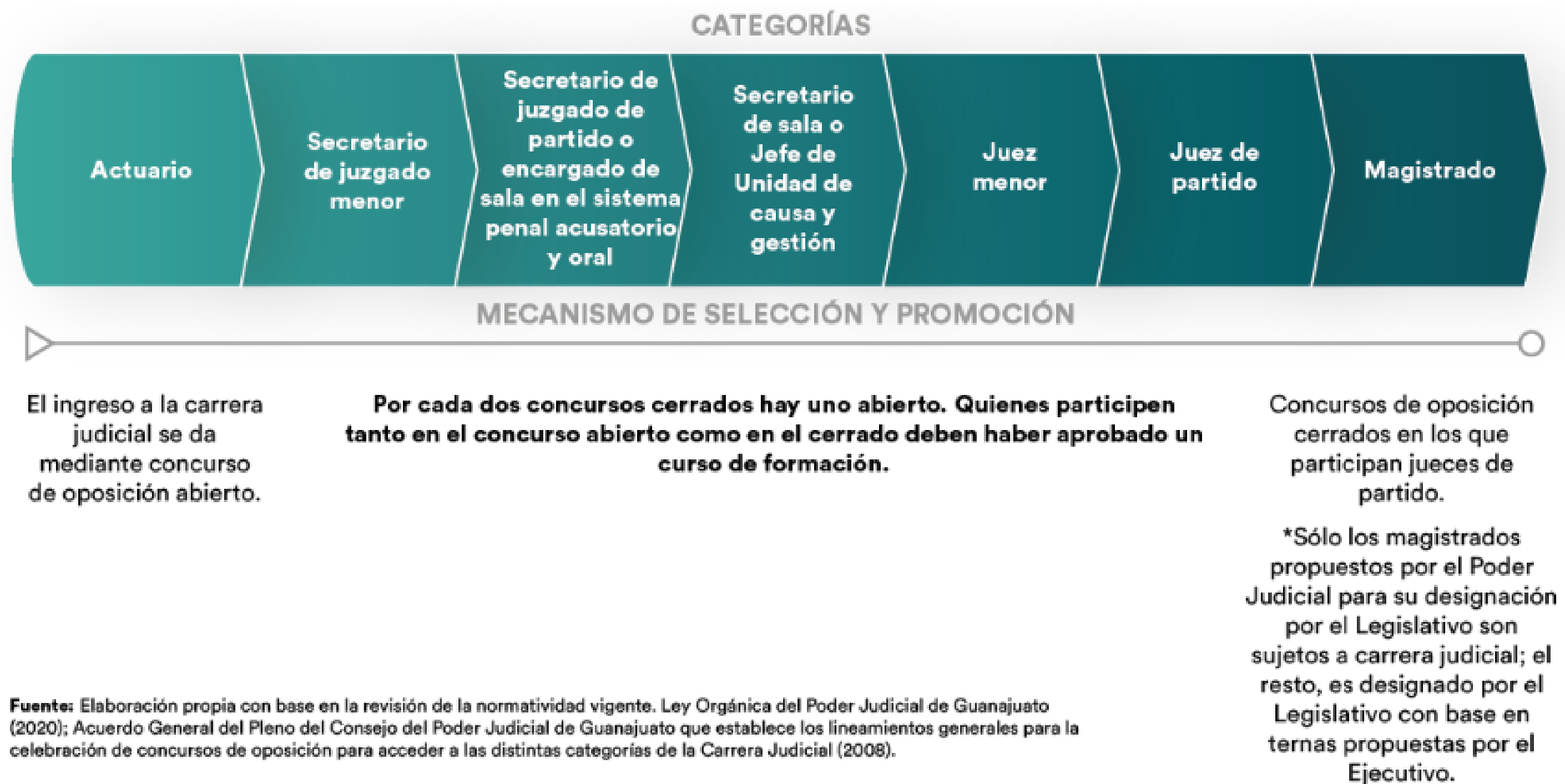
## Puestos que pertenecen a la carrera judicial en Yucatán





## II. INGRESO Y PROMOCIÓN, CLAVES PARA LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

### Puestos que pertenecen a la carrera judicial en Guanajuato



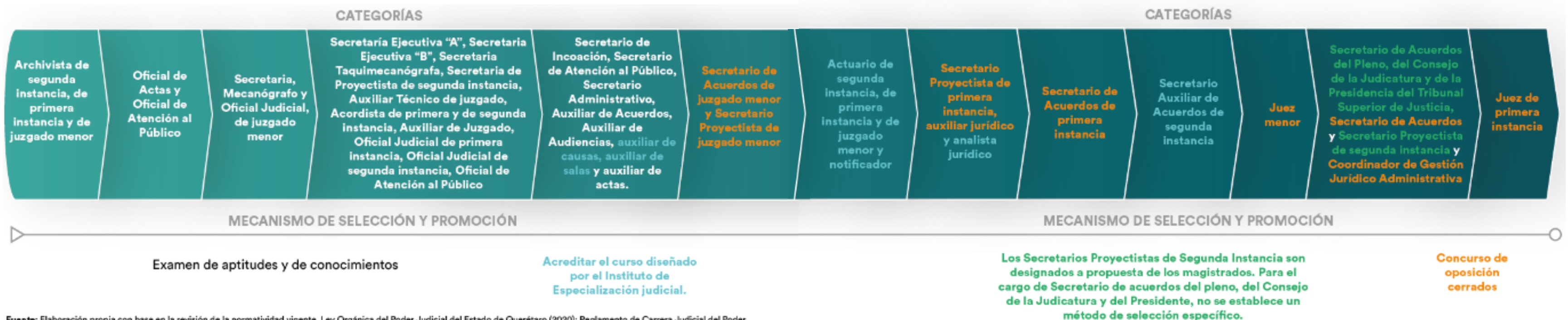
Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de la normatividad vigente. Ley Orgánica del Poder Judicial de Guanajuato (2020); Acuerdo General del Pleno del Consejo del Poder Judicial de Guanajuato que establece los lineamientos generales para la celebración de concursos de oposición para acceder a las distintas categorías de la Carrera Judicial (2008).





# II. INGRESO Y PROMOCIÓN, CLAVES PARA LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

## Puestos que pertenecen a la carrera judicial en Querétaro



Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de la normatividad vigente. Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Querétaro (2020); Reglamento de Carrera Judicial del Poder Judicial del Estado de Querétaro (2018).



México Evalúa

## II. INGRESO Y PROMOCIÓN, CLAVES PARA LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

### DIAGNÓSTICO

#### Procesos de selección

La carrera judicial contempla una variedad de procesos de selección, no todos rigurosos.

#### Exámenes

Existen pocos instrumentos de evaluación que permitan medir competencias.

#### Concursos de oposición

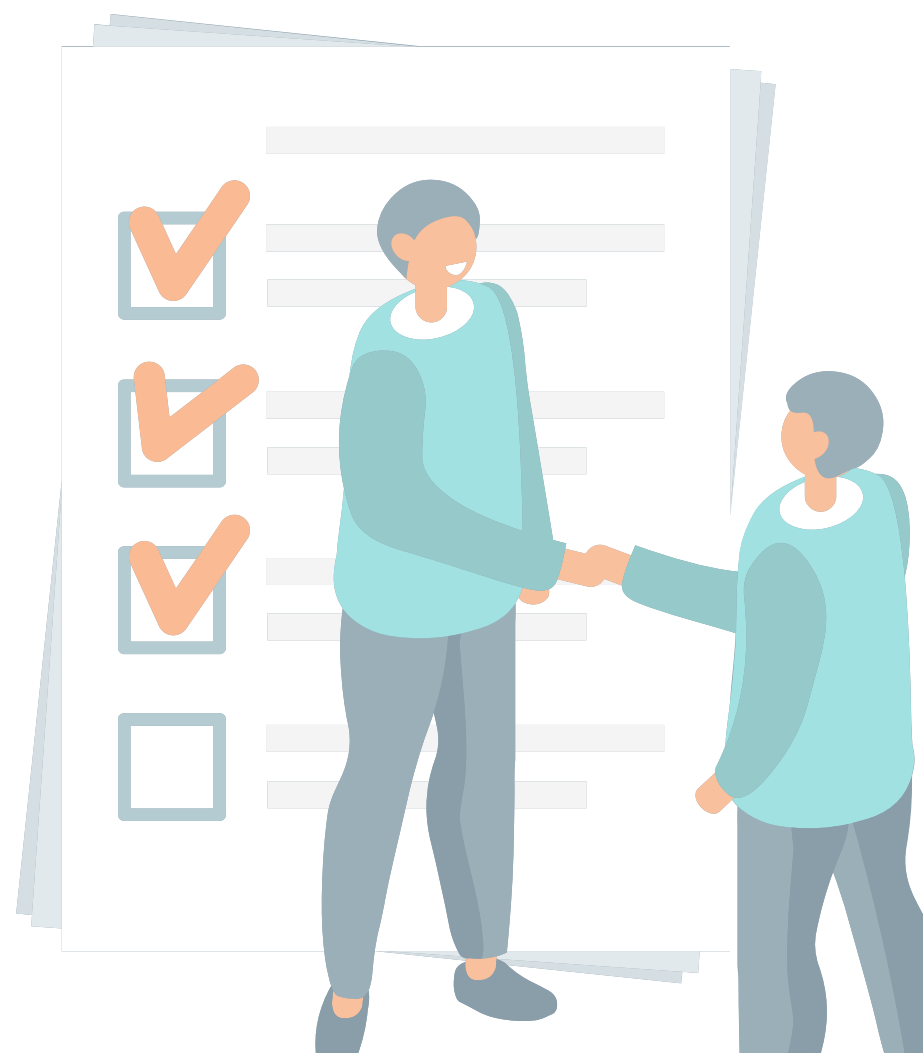
El término "concurso de oposición" abarca una variedad de realidades.



Buena práctica:  
Curso-concurso para todos los cargos de la carrera (Estado de México)

#### Suplencias

Mecanismos informales de promoción.



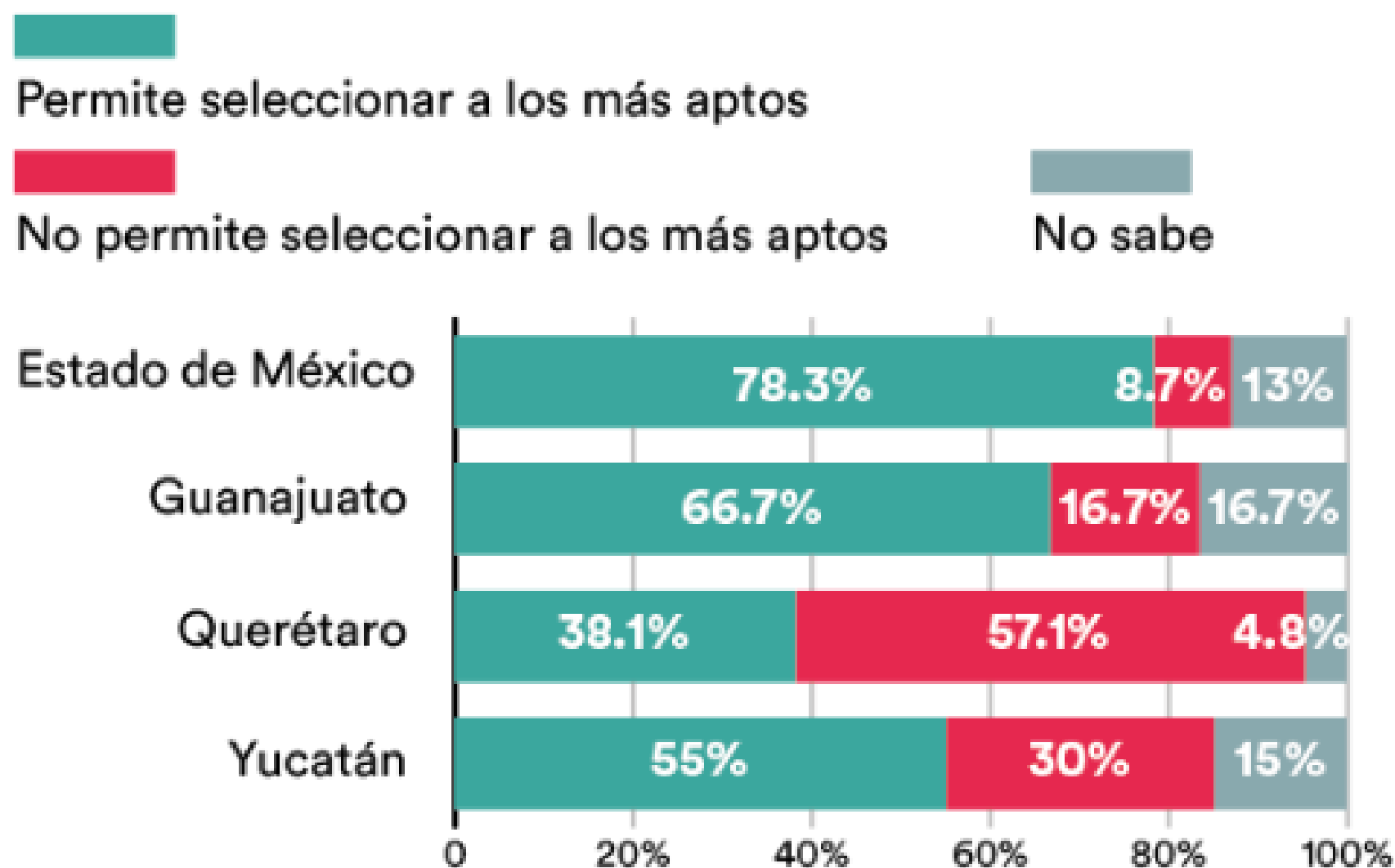


## II. INGRESO Y PROMOCIÓN, CLAVES PARA LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

Porcentaje de funcionarios según consideran o no que el proceso de selección de magistrados permite elegir a los más aptos, por estado

### Designación de Magistrados

Procesos discrecionales, opacos y con intervención política.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a funcionarios jurisdiccionales, presidentes y consejeros de los Poderes Judiciales del Estado de México, Guanajuato, Querétaro y Yucatán.



## II. INGRESO Y PROMOCIÓN, CLAVES PARA LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

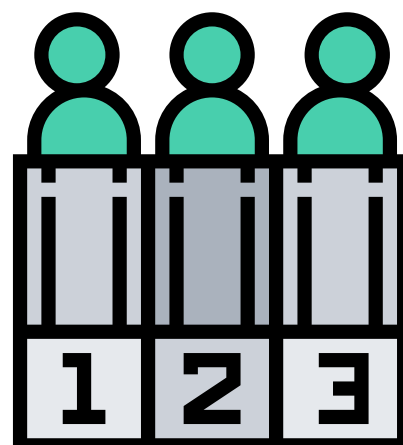
### RECOMENDACIONES

4



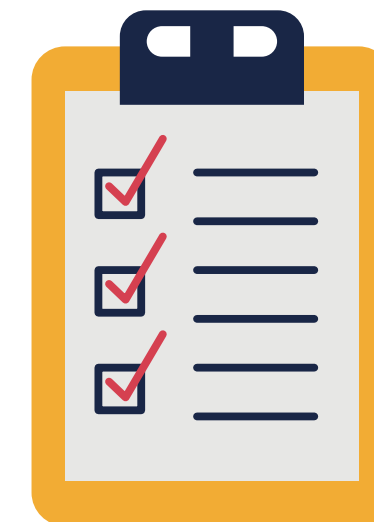
La carrera judicial debe abarcar todos los puestos jurisdiccionales.

5



Todas las categorías de la carrera judicial deben obtenerse mediante cursos-concursos de oposición abiertos y públicos.

6

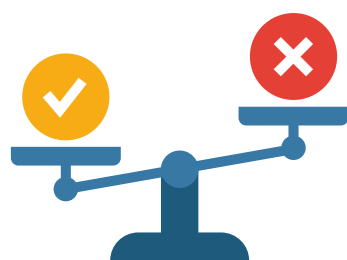


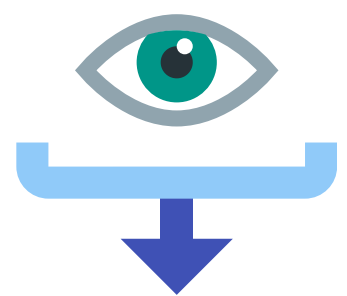
Los criterios de evaluación de los procesos de selección deben ser pertinentes.





## II. INGRESO Y PROMOCIÓN, CLAVES PARA LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

### RECOMENDACIONES

**7**  Los procesos de selección y promoción deben incluir mecanismos para valorar la integridad.

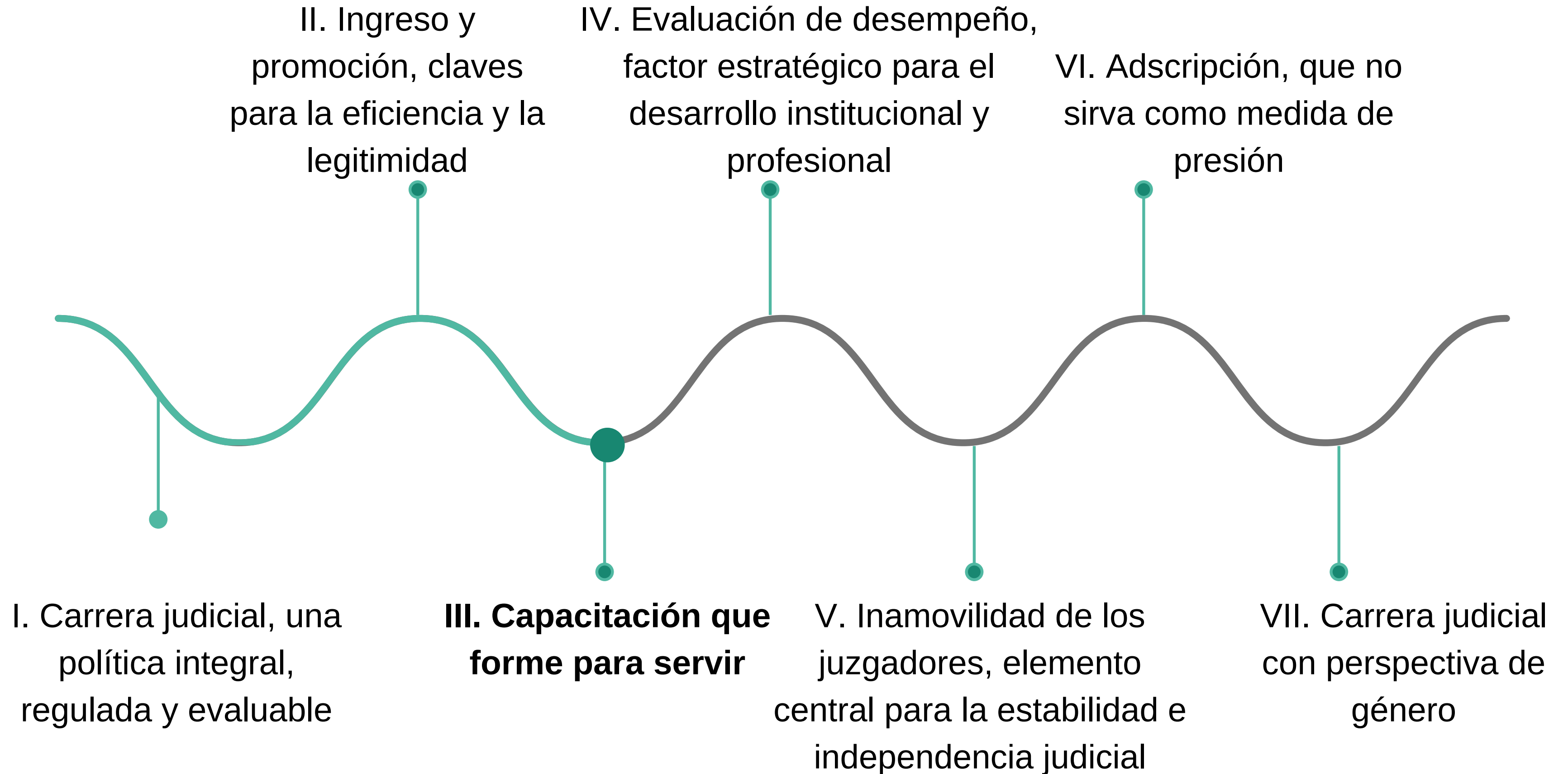
**8**  Los procesos de selección y promoción deben ser confiables y transparentes.

**9**  Los resultados del proceso de selección deben ser recurribles.

**10**  Las suplencias deben tener una duración limitada y deben otorgarse con base en criterios objetivos.



# ESTRUCTURA DEL ESTUDIO





México Evalúa

# III. CAPACITACIÓN QUE FORME PARA SERVIR

## DIAGNÓSTICO

### Calidad de la capacitación

No todos los programas de capacitación cumplen con el objetivo de profesionalizar para el ejercicio de la función.

### Evaluación de los cursos

No hay una evaluación de impacto de las capacitaciones.



### Obstáculos a la capacitación

Distancia a la sede, horarios poco flexibles, poca difusión y falta de presupuesto.



Buenas prácticas:

Capacitación por competencias (Estado de México).

Capacitaciones en línea (Estado de México, Guanajuato y Yucatán).



# III. INGRESO Y PROMOCIÓN, CLAVES PARA LA EFICIENCIA Y LA LEGITIMIDAD

## RECOMENDACIONES

11



La capacitación debe contribuir a la generación de mejores perfiles.

12



Evaluación y capacitación deben ir de la mano.

13

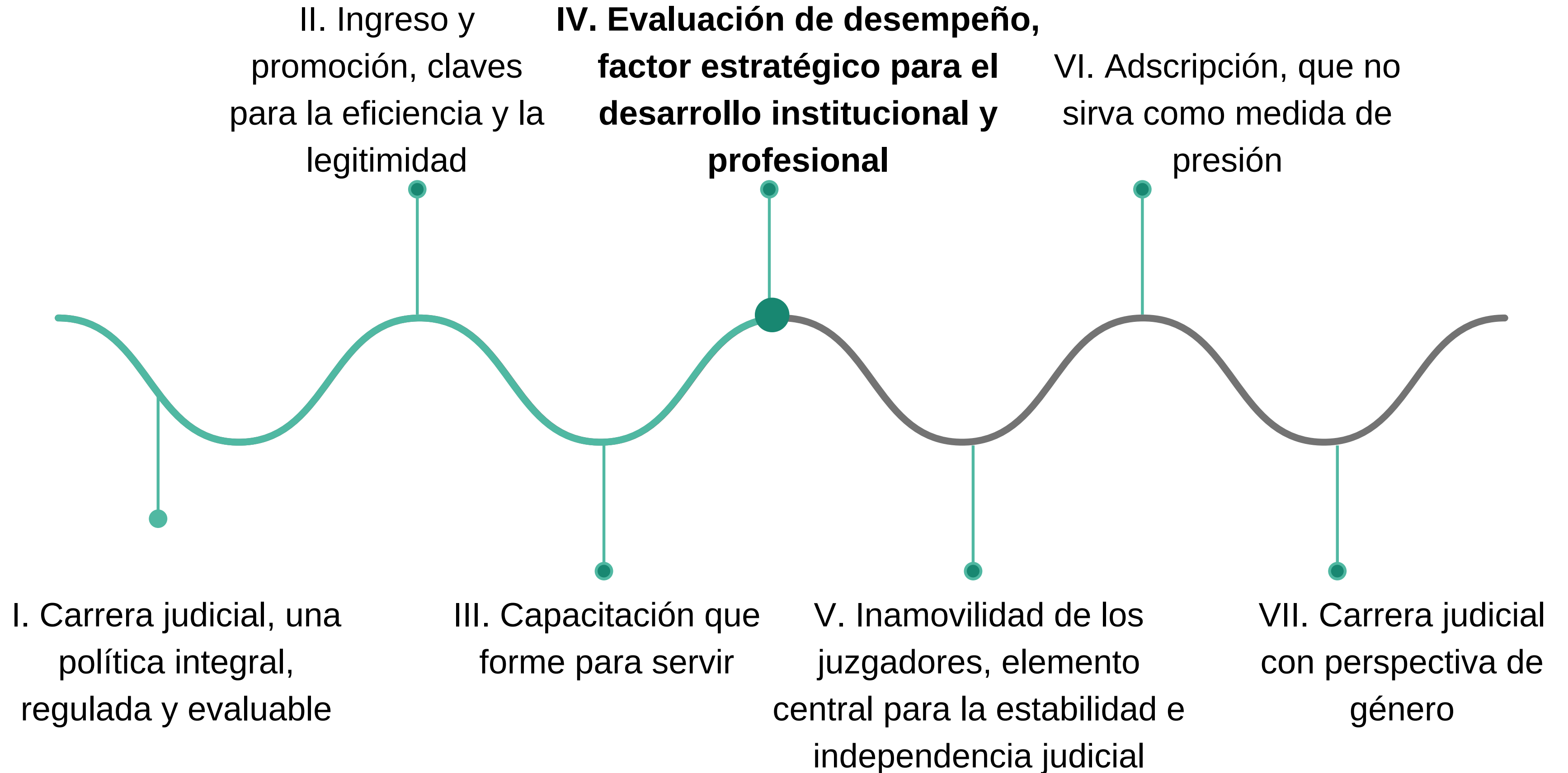


Las capacitaciones deben ser accesibles.





# ESTRUCTURA DEL ESTUDIO





México Evalúa

# IV. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y PROFESIONAL

## DIAGNÓSTICO

### Visitas

Cuando la Visitaduría realiza las visitas los funcionarios reportan sentirse más escuchados.



Buena práctica:  
Entrevistas a todos los funcionarios durante visitas (Querétaro).

### Mecanismos de evaluación

La evaluación se realiza por medio de visitas a cargo de las visitadurías o los consejeros.

### Tipo de evaluación de las visitas

Las visitas son un mecanismo para medir el desempeño institucional más que individual de los funcionarios.





México Evalúa

# IV. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y PROFESIONAL

## RECOMENDACIONES

14



Las visitas deben permitir una evaluación cualitativa del desempeño y del ambiente laboral.

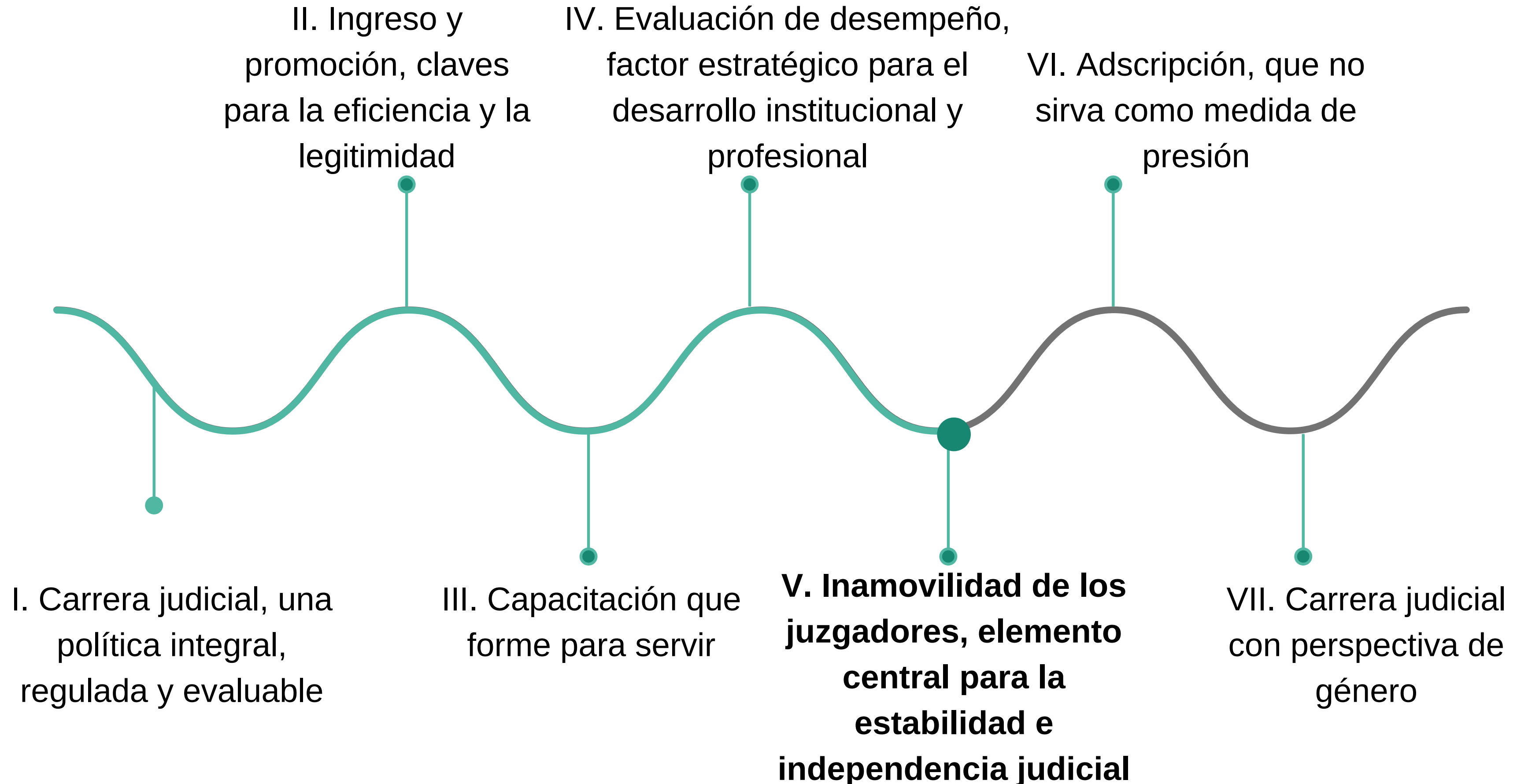
15



Deben existir mecanismos institucionalizados de evaluación de desempeño individual con enfoque positivo y constructivo.



# ESTRUCTURA DEL ESTUDIO





México Evalúa

# V. INAMOVILIDAD DE LOS JUZGADORES, ELEMENTO CENTRAL PARA LA ESTABILIDAD E INDEPENDENCIA JUDICIAL

## DIAGNÓSTICO

### Grados de inamovilidad

Distintos grados de inamovilidad en cada poder judicial.

### Inamovilidad en la normativa

La normatividad no hace referencia explícita a la inamovilidad, pero la existencia de la ratificación o reelección define en gran medida esta garantía.

### Procesos de ratificación

Los procesos de ratificación sin criterios claros ponen en riesgo la independencia judicial.

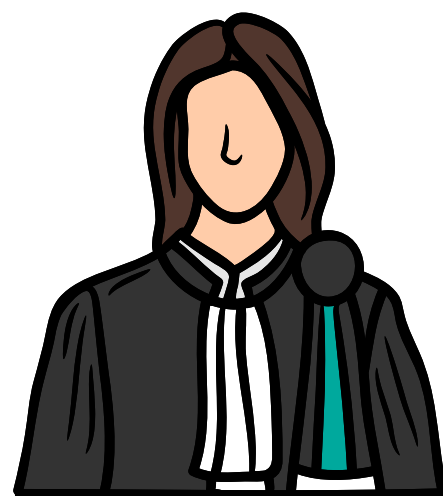




# V. INAMOVILIDAD DE LOS JUZGADORES, ELEMENTO CENTRAL PARA LA ESTABILIDAD E INDEPENDENCIA JUDICIAL

## RECOMENDACIONES

16



Se debe privilegiar la inamovilidad de los juzgadores.

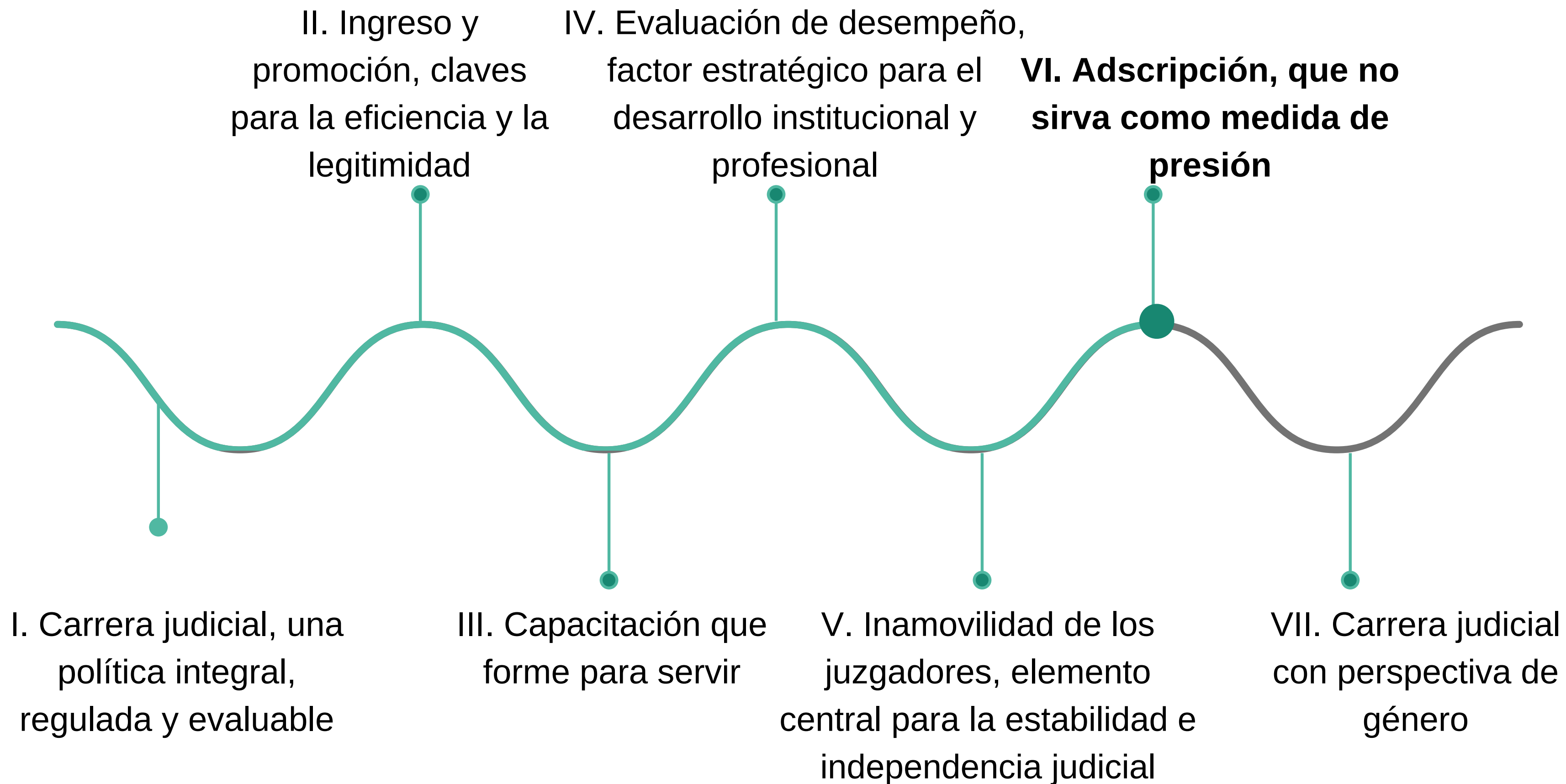
17



La ratificación no debe ser la regla general y, de realizarse, debe implementarse bajo criterios transparentes y objetivos.



# ESTRUCTURA DEL ESTUDIO



# VI. ADSCRIPCIÓN, QUE NO SIRVA COMO MEDIDA DE PRESIÓN

## DIAGNÓSTICO

### Asignación de adscripción y readscripciones

No hay criterios objetivos para determinar las adscripciones y readscripciones.

### Adscripción y readscripciones como premio o castigo

Ambas son empleadas para premiar un buen desempeño o para sancionar una conducta inapropiada. No siempre se sigue el criterio de la eficiencia judicial.

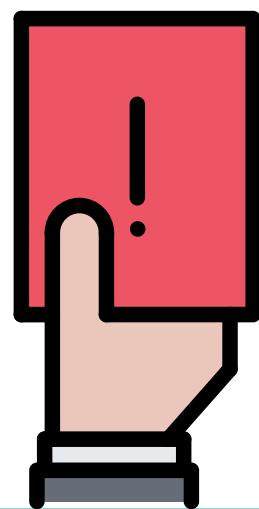




# VI. ADSCRIPCIÓN, QUE NO SIRVA COMO MEDIDA DE PRESIÓN

## RECOMENDACIONES

18



Las readscripciones no deben ser utilizadas como premios y castigos.

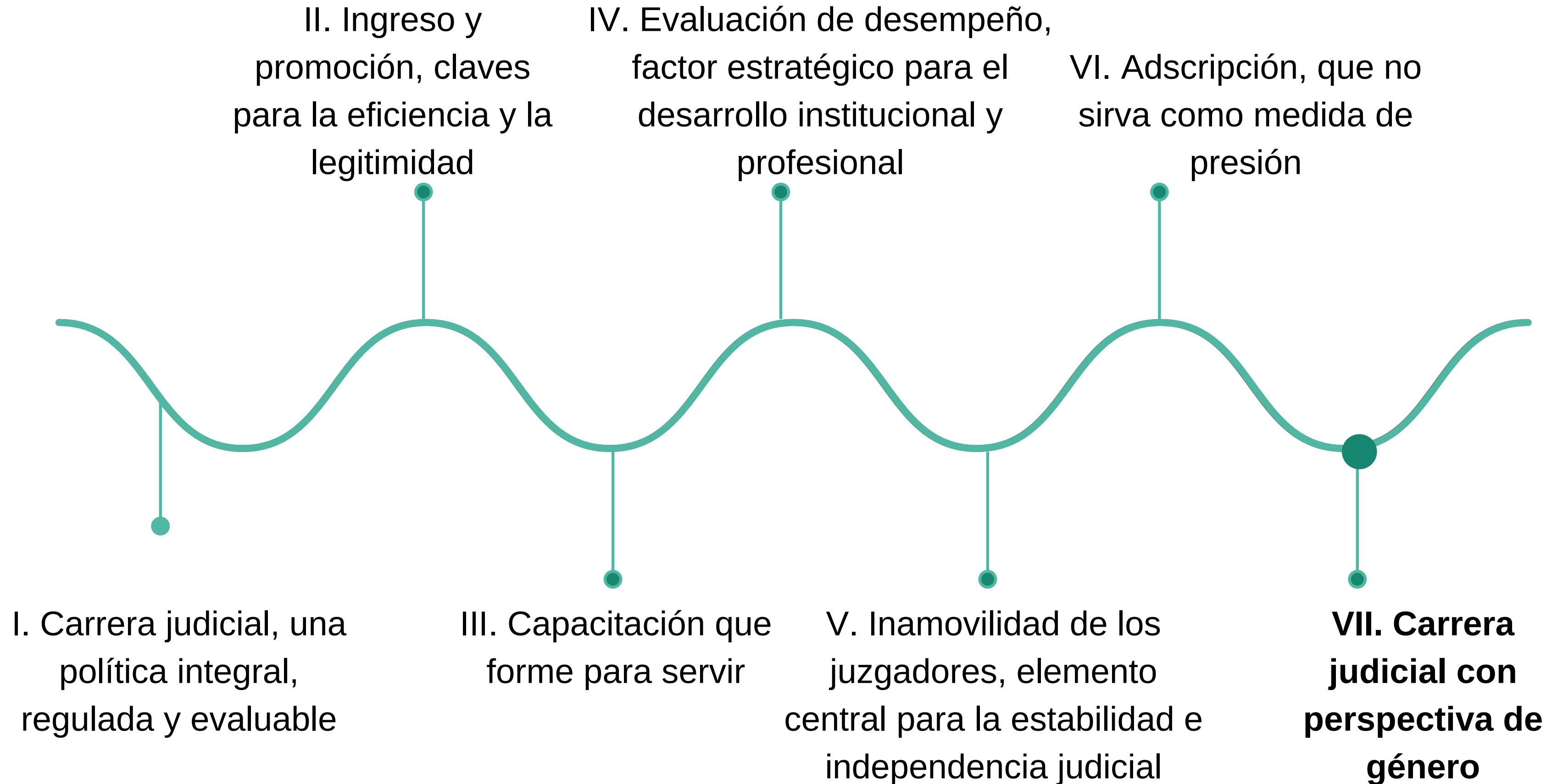
19



Las adscripciones y readscripciones deben realizarse mediante criterios y procesos transparentes y objetivos y ser recurribles.



# ESTRUCTURA DEL ESTUDIO





# VII. CARRERA JUDICIAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

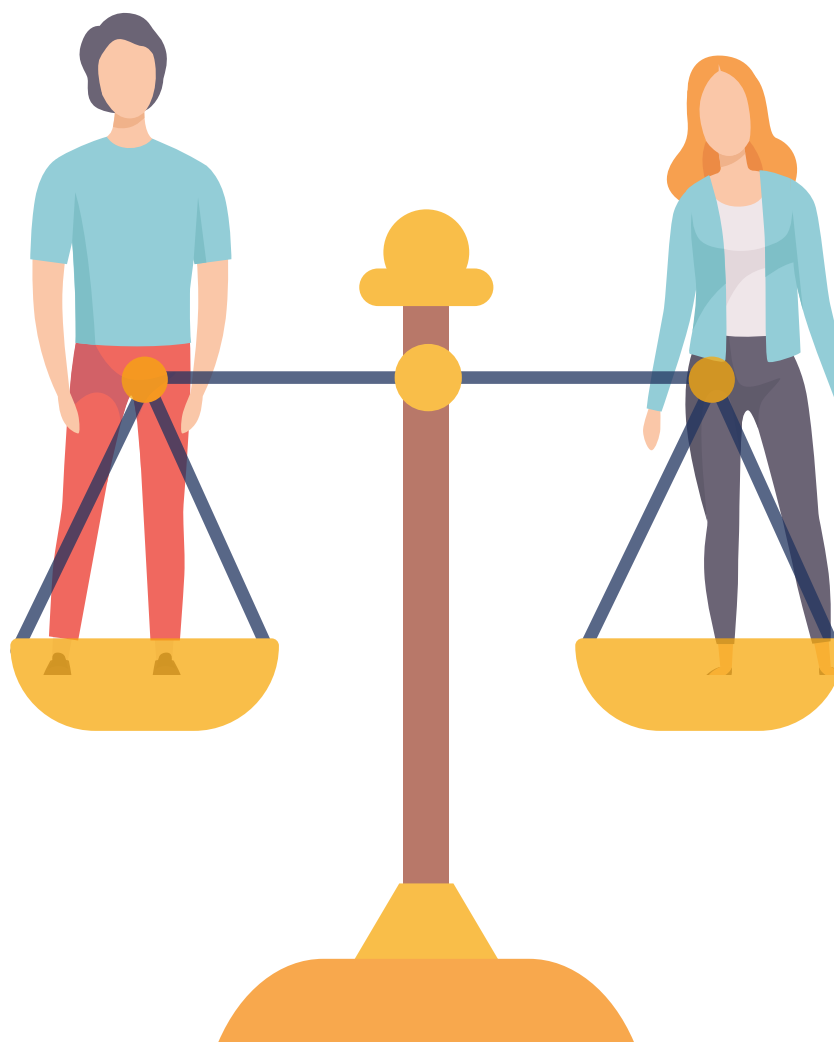
## DIAGNÓSTICO

### Normalización de la discriminación

Esta normalización impide que se identifiquen obstáculos institucionales existentes para que funcionarias lleguen a puestos altos.

### Techo de cristal

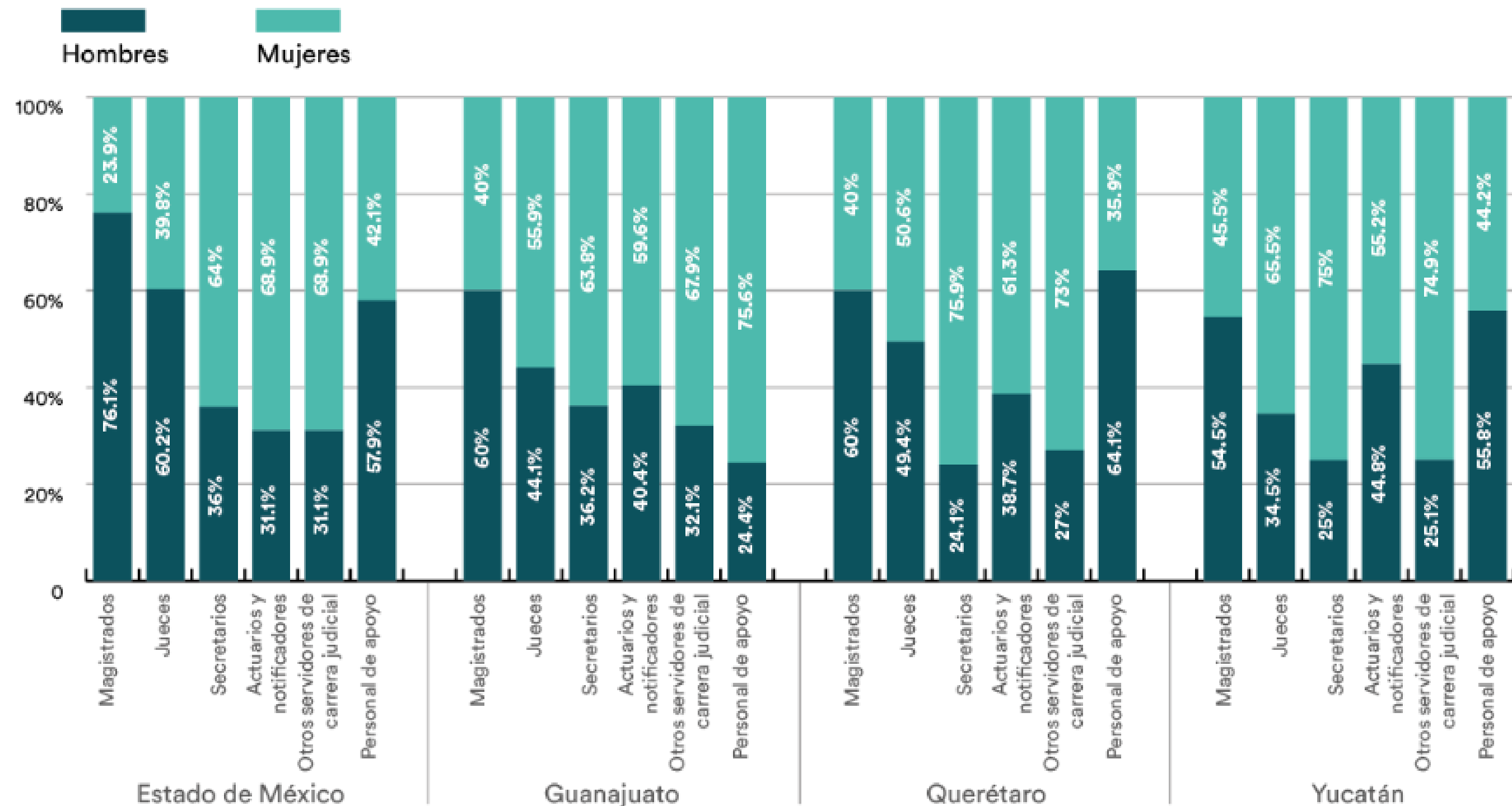
La presencia de hombres sigue siendo mayoritaria en cargos de mayor jerarquía.



### Medidas afirmativas

No existen medidas afirmativas sistemáticas e institucionalizadas para la inclusión y ascenso de las mujeres.

# Porcentaje de ocupación de hombres y mujeres en los órganos jurisdiccionales de los poderes judiciales por nivel de puesto



\* Cabe señalar que la gráfica no presenta la totalidad de los funcionarios en los órganos jurisdiccionales, únicamente las seis categorías referidas, sin que ello implique que no hay otro tipo de persona en esos órganos

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo Nacional de Impartición de Justicia Estatal 2020, que presenta datos 2019.



## VII. CARRERA JUDICIAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

### RECOMENDACIONES



20

La perspectiva de género debe ser un elemento transversal de la carrera judicial e impactar en las condiciones laborales.



**MÉXICO EVALÚA**  
CENTRO DE ANÁLISIS DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS

# ¡Gracias por su atención!

**Laurence Pantin** | Coordinadora del programa de Transparencia en la Justicia  
lpantin@mexicoevalua.org | @lpantin



@mexevalua



/mexicoevalua



mexico-evalua



/mexeval