

Competencias del actuario del poder judicial federal en México: una perspectiva administrativa

Competencies of the Federal Court Clerk in Mexico: A Management Perspective

Competências do atuário do poder judicial federal no México: uma perspectiva administrativa

Juan Blas Arriaga Huerta*
Fernando Lámbarry Vilchis**
Luis Arturo Rivas Tovar***

Fecha de recibido: 11 de marzo de 2013

Fecha de aprobado: 5 de noviembre de 2013

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.10](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.10)

Para citar este artículo: Arriaga H., J. B., Lámbarry V., F., & Rivas T., L. A. (2014). Competencias del actuario del poder judicial federal en México: una perspectiva administrativa. *Universidad & Empresa*, 16(26), 255-279. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.10](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.10)

* Doctorante en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás, del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en México. Catedrático en la División de Ciencias Jurídicas FES Acatlán UNAM. Correo electrónico: jb3600@yahoo.com.mx

** Doctor en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional (IPN) de México. Miembro del SNI-Conacyt. Profesor en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación (SEPI) de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás, del Instituto Politécnico Nacional (IPN), México. Correo electrónico: flambarry@ipn.mx

*** Doctor en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional (IPN), México, Doctor en Estudios Europeos del Instituto Ortega y Gasset, España. Investigador nacional nivel 1, línea: Efectos de la teoría de la complejidad y el caos en los nuevos modelos de gestión. Profesor en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación (SEPI) de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás, del Instituto Politécnico Nacional (IPN), México. Correo electrónico: larivast@ipn.mx

RESUMEN

El perfil por competencias establecido por el Consejo de la Judicatura Federal de México para el cargo de actuario judicial (quien funge como auxiliar de magistrados y jueces) tiene una definición incipiente que limita una eventual gestión de su función jurisdiccional. Con el interés de aportar a la resolución de esta problemática, el objetivo de este trabajo de investigación es proponer un modelo del perfil por competencias de los actuarios judiciales de tribunal de circuito y juzgado de distrito en México. Para ello, se emplea un método de investigación cualitativo de corte documental. Los resultados permiten definir cinco competencias fundamentales (relacionales, funcionales, analíticas, personales y técnicas) que los actuarios judiciales deberían desarrollar para ocupar dicho cargo.

Palabras clave: Carrera judicial, competencias judiciales, gestión del talento humano, gestión por competencias, perfiles judiciales.

ABSTRACT

The profile based on competencies established by the Federal Council of the Judiciary of Mexico for the position of court clerk (acting as assistant to judges and magistrates) has an inchoate definition that limits the eventual management of their jurisdictional function. With the intention of contributing to the solution of this problem, the purpose of this research is to suggest a model of the profile by competencies of court clerks of the judicial circuit court and district court in Mexico. With this in mind, a qualitative documentary research method is used. The results allow us to define five key competencies (relational, functional, analytical, personal and technical) that court clerks should develop to fill that position.

Keywords: Human talent management, Judicial career, Judicial competencies, Judicial profiles, Management by competencies.

RESUMO

O perfil por competências estabelecidos pelo Conselho da Judicatura Federal do México para o cargo de atuário judicial (quem exerce como auxiliar de magistrados e juizes) tem uma definição incipiente que limita uma eventual gestão de sua função jurisdiccional. Com o interesse de aportar à resolução desta problemática, o objetivo deste trabalho de pesquisa é propor um modelo de perfil por competências dos atuários judiciais de tribunal de circuito e tribunal de distrito no México. Para isto, emprega-se um método de pesquisa qualitativa de corte documental. Os resultados permitem definir cinco competências fundamentais (relacionais, funcionais, analíticas, pessoais e técnicas) que os atuários judiciais deveriam desenvolver para ocupar dito cargo.

Palavras-chave: Carreira judicial, competências judiciais, gestão do talento humano, gestão por competências, perfis judiciais.

INTRODUCCIÓN

Desde un punto de vista sociopolítico se puede señalar que la crisis del Sistema de Justicia Federal en México es una realidad cercana a sus ciudadanos. Esto es así puesto que, al encontrarse proscrita la auto-tutela de derechos e intereses, todo mundo está en posibilidad de recurrir a la administración de justicia federal (Consejo de la Judicatura Federal [CJF], 1995), ya sea para la dilucidación de una controversia jurídica o para el reconocimiento de un derecho sustancial. Es por ello que desde hace mucho este es un tema presente en la agenda política de todo nuevo gobierno (Binder, 2002) e, independientemente de que se juzgue si se ha hecho poco o mucho para la reforma del Sistema de Justicia Federal, la percepción que tiene la ciudadanía de la eficiencia de este es la misma (CJF, 1997): la de un sistema que no satisface las expectativas de resolver con celeridad y efectividad los conflictos jurídicos y que no contribuye a alcanzar la paz social en justicia (Magaloni, 2000, pp. 13-14).

Si bien son muchas las causas y los factores de la crisis judicial federal en México (Domingo, 1995), uno de los más importantes es el relacionado con los recursos humanos con los que cuenta el Poder Judicial

Federal (Bonilla, 2001), más específicamente, con los funcionarios sujetos a la carrera judicial federal, como es el caso del actuario judicial federal. Los actuarios son directores y operarios del proceso. Ellos administran directamente justicia. Es por esto que la selección y formación profesional de los funcionarios judiciales, a partir de las competencias pertinentes, constituye una materia de fundamental importancia en todo planteamiento o esbozo de líneas de acción de una reforma judicial federal (Canales, 1991).

A partir de la creación e implementación efectiva del Consejo de la Judicatura Federal en México, concretamente a partir del año 2006, los procesos de selección profesionalizados han sustituido a los procesos de tipo político. Desde ese momento se emplean mecanismos y técnicas concebidos por la teoría administrativa moderna (Banco Interamericano de Desarrollo –BID–, 1997). Sin embargo, todavía existen deficiencias y concepciones que restringen la posibilidad de contar con un sistema adecuado de selección (BID, 1996), un sistema que permita atraer a los mejores candidatos así como desarrollar procesos de reclutamiento, selección e inducción dirigidos a identificar e incorporar a la institución a quienes cuenten con las competen-

cias (conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores) necesarias para ser funcionarios jurisdiccionales sujetos a la carrera judicial federal. Funcionarios que, con excepción de la dimensión electoral, puedan ser protagonistas de una verdadera transformación judicial federal. Las consecuencias de esto, por la naturaleza de ese tipo de cargos, no solamente podrían tener repercusión a nivel institucional y en el sistema de justicia federal, sino también en la vida política y social del país (BID, 1993).

El enfoque de este estudio parte de un modelo organizacional endógeno en el que misión, visión, estrategias, objetivos y valores institucionales ya se encuentran definidos por el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial Federal. Con base en la congruencia con estos elementos se formulan las características del capital humano que deberían incorporarse a la institución judicial, considerando esencialmente al actuario judicial, según la carrera judicial federal y a partir del modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos en el que se sustenta esta propuesta (un enfoque contingente).

A este respecto, es posible señalar que los distintos planteamientos que se han realizado sobre los per-

files judiciales y el mecanismo de selección para la carrera judicial federal y la reforma del Poder Judicial Federal han sido desarrollados, fundamentalmente, desde una perspectiva jurídica, mientras que el enfoque de competencias utilizado en este documento se sustenta en la teoría administrativa, más específicamente, en la dirección de recursos humanos con base en competencias. Dado que en el perfil institucional vigente para el Actuario (CJF, 2009) y en la literatura existente (Caballero, 2007) solo se listan las competencias que precisa dicho funcionario jurisdiccional sin definir sus elementos esenciales, se considera que la implementación de la aproximación por competencias para el perfil de actuario judicial, que aquí se propone, puede contribuir en alguna medida a mejorar los niveles de eficiencia de la administración de justicia federal en México.

I. REVISIÓN DE LA LITERATURA

A. Concepto y funciones del actuario judicial

El actuario judicial es el funcionario público que, dentro de la función jurisdiccional, coadyuva en las notificaciones, citaciones y emplazamientos. Actividades que, en su mayoría, se realizan fuera del local

del juzgado, tribunal o entidad encargada de pronunciar el derecho (Gómez Lara, 2006). Este rol se encarga también de realizar las diligencias de ejecución de resoluciones sobre personas o bienes, tales como practicar embargos, efectuar lanzamientos y hacer requerimientos, entre otros actos (Pallares, 1994, p. 70). El actuario tiene dos funciones esenciales a su cargo: 1) las notificaciones y, en ciertos casos, 2) la realización de ejecuciones (Escriche, 1991, p. 630-634) como el embargo y el desahucio (Palomar de Miguel, 2000, p. 38).

En el Poder Judicial de la Federación los actuarios son los funcionarios judiciales, investidos de la fe pública, que se encargan de comunicar a las partes las resoluciones que han tomado los jueces de distrito o magistrados de circuito en los juicios o procedimientos legales que se tramitan ante ellos (Chávez, 2003). De igual manera, son los encargados de dar cumplimiento a las órdenes de los jueces o magistrados, que se llevarán a cabo fuera de las instalaciones de los juzgados o tribunales (Instituto de Investigaciones Jurídicas, 1998).

Los actuarios están investidos de fe pública, en efecto, puesto que, en razón de que los hechos y datos que asientan en las actas y las razones

que dan con motivo de las diligencias que practican, se tiene la presunción de que lo que ellos afirman debe estimarse como cierto, salvo si existe alguna prueba que acredite lo contrario (Poder Judicial de la Federación, 2001, p. 265). El actuario judicial debe contar con 1) capacidad para asimilar el trabajo cotidiano en las unidades jurisdiccionales, 2) disposición para realizar sus tareas fuera de las instalaciones de la unidad jurisdiccional y 3) disponibilidad para desplazarse dentro de la circunscripción territorial de su adscripción, pues su trabajo exige conocerla bien y movilizarse adecuadamente al interior de la misma (Caballero, 2007).

B. Reforma judicial federal en México

Las reformas constitucionales en México relativas al Poder Judicial Federal fueron realizadas, principalmente, para dotarlo de mayor independencia y autonomía (Pásara, 2004). Para lograr estos objetivos, por medio del Consejo de la Judicatura Federal, se ha considerado realizar el trabajo a través de cuatro líneas de acción (Cossío, 1996, p. 75-79):

1. Trasladar las funciones de administración que realizaba la Suprema Corte a un órgano téc-

- nico y especializado, que administre de manera específica los recursos humanos, materiales y financieros del Poder Judicial de la Federación (Guevara, 2004).
2. Crear más y mejores mecanismos de control y vigilancia, que doten de transparencia a la gestión judicial y a la administración.
 3. Organizar una estructura específica de procedimientos y reglas para la adscripción, remoción, sanción y disciplina, de los integrantes del Poder Judicial de la Federación, en particular, de los jueces de distrito y magistrados de circuito.
 4. Establecer la carrera judicial, basada en el sistema de servicio civil de carrera (Hammergren, 1999).

Para ello, en su origen, el Consejo de la Judicatura Federal, un órgano administrativo del Poder Judicial Federal en México, tuvo como referencia a las mejores prácticas en la estructura y funcionamiento de otros consejos de naturaleza análoga (Rivas, 2010). Ellos existen en otros países cuyo sistema legal pertenece también a la tradición del derecho civil codificado, como Argentina, Francia, Italia, Portugal y, en particular, España, con su Consejo General del Poder Judicial (Aguinaco, 1997).

El Consejo de la Judicatura Federal inició sus actividades el 2 de febrero de 1995 y, durante los diecisiete años que han transcurrido desde su creación, ha realizado modificaciones en su composición, organización interna y estructura administrativa. Todo esto con el único propósito de cumplir con la misión que le ha sido encomendada (Cossío, 1996). En congruencia con lo anterior se ha establecido como misión del Consejo garantizar la administración, la vigilancia, la disciplina y la carrera judicial que permitan el funcionamiento de juzgados de distrito y tribunales de circuito y que aseguren su autonomía, así como la objetividad, honestidad, profesionalismo e independencia de sus integrantes. El fin último es coadyuvar a que la sociedad reciba justicia pronta, completa, gratuita e imparcial (Suprema Corte de Justicia de la Nación [SCJN], 2006). Como visión del Consejo se ha establecido la necesidad de que pueda ser reconocido como un órgano de administración confiable, transparente y de excelencia; que asegure medios y elementos de calidad en la impartición de justicia, que dé certeza en la atención de los servicios que brinda tanto a los tribunales y juzgados federales como a la sociedad (en un ámbito de eficiencia y eficacia); y que contribuya a lograr una justicia que dé respuesta y garantice la seguridad

jurídica de los gobernados (Valls, 2002).

C. Carrera judicial federal

El programa institucional de Carrera Judicial busca elevar la calidad en la función de la impartición de justicia, motivando a la formación, capacitación y actualización de los miembros de carrera judicial y de quienes aspiran a pertenecer a ella, para asegurar los principios constitucionales de excelencia, objetividad, honestidad, imparcialidad, profesionalismo e independencia. Con esto se reconoce un modelo de carrera judicial que busca atraer al personal profesional más idóneo para garantizar su capacitación y desarrollo personal, en el marco de un eficiente sistema de control sobre el desempeño profesional y ético (SCJN, 2004). Ello es una condición esencial para lograr que el proceso de reforma del sistema de justicia federal se materialice.

Cualquier cambio en el sistema de justicia federal precisa de una política de recursos humanos que se refleje en el sistema de carrera judicial (Gobierno de Perú, 2004). La carrera judicial debe orientarse a:

- La definición del perfil de los cargos de carrera judicial requerido, para responder a la deman-

da social de mejorar la impartición de justicia (Pásara, 2003, pp. 37-42).

- La organización de un sistema riguroso de ingreso a la carrera judicial, sustentado en criterios objetivos de evaluación, que garantice la elección del postulante más competente para la organización judicial federal (Lechuga, 2006, pp. 14-21).
- La consecución de un sistema de selección que permita elegir a las personas más idóneas para los cargos y posibilite 1) escoger candidatos competentes para cubrir total o parcialmente las plazas de juzgadores titulares existentes, a la fecha de la convocatoria del concurso de selección, 2) cubrir las plazas convocadas para juzgadores de suplencia y 3) constituir el contingente de reserva para cubrir las futuras plazas de juzgadores titulares que se generen posteriormente (Miranda, 2004).
- La organización de un régimen de derechos que asegure, a quienes imparten justicia, el acceso a una formación adecuada. Un régimen que les garantice estabilidad e inamovilidad, así como un adecuado reconocimiento y estímulo a su esfuerzo en el desempeño de su función (Guevara, 2000, p. 135-142).

D. Tipología de competencias bajo un enfoque laboral

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y de las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad para emplearlas con el fin de responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo laboral. De manera general, en las competencias están contenidos cinco tipos de elementos (Spencer, 2001):

1. Saber (conocimiento): Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia.
2. Saber hacer (habilidades y destrezas): Conjunto de habilidades y destrezas que permiten poner en práctica los conocimientos adquiridos. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas. Estas deben interactuar entre sí.
3. Saber estar (actitudes, valores): Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes como

elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

4. Querer hacer (motivación): Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona desee o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno o externo a los individuos, que determinan que estos se esfuercen o no por mostrar una competencia.
5. Poder hacer (contexto): Conjunto de factores de orden individual (capacidad personal) y situacional (medio).

Existen diversas clasificaciones de las competencias, dependiendo de la postura o incluso el enfoque involucrado. Esto confirma, de alguna manera, el interés creciente que estas han tomado como ámbito de conocimiento e instrumental para ser aplicado en las organizaciones, empresas o instituciones educativas.¹

El enfoque de la UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) considera una formación permanente por competencias como una transmisión ordenada y sistemática de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten al trabajador elevar sus

¹ Un ejemplo, en este último contexto, es el trabajo de Pérez (2009).

calificaciones personales (Pereda, 2001). Igualmente, se sostiene que la formación es un espacio de interacción social que promueve, impulsa y genera aprendizajes para el hacer, en el interior del cual se forma y transforma el ser. Dicha postura es válida y refleja el valor de la educación como punto de partida (Mertens, 1996).

La formación es el proceso más amplio en el ámbito educativo y está ligado a la gestión por competencias. Este proceso busca un desarrollo integral del sujeto considerando todos los elementos constitutivos de la competencia para ser puestos en acción en los contextos específicos de tipo laboral, considerando para ello diferentes magnitudes, especificidades y temporalidades (Levy-Leboyer, 1996).

El entorno de las competencias es amplio y diverso, por la gran cantidad de actores involucrados e interesados en el enfoque para su difusión y aplicación en distintos campos. Organismos internacionales, de hecho, han sentado las bases para que esto ocurra. Este es el caso de la UNESCO, la International Labour Organization (ILO) y la Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), entre otros.

Los organismos públicos federales e instituciones en México han he-

cho eco de estas demandas en relación con las competencias. Este es el caso de la Secretaría de Educación Pública (SEP) o la Secretaría del Trabajo (ST). Se creó incluso en este país el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), una entidad paraestatal sectorizada por la Secretaría de Educación que sustenta los procesos de formación y certificación en competencias laborales (Mertens, 1996).

De manera amplia, algunas de las clasificaciones más reconocidas para referirse a las competencias son las aportadas por:

- Yukl (1989): Las habilidades definidas se relacionan con aspectos generales de la gerencia, de esta forma se tienen tres tipos de competencias:
 - Competencias técnicas (duras): Conocimiento sobre los métodos, los procesos y las técnicas para realizar una tarea específica, así como las habilidades para usar los equipos y tecnología relacionados con esa tarea.
 - Competencias interpersonales (blandas): Conocimientos sobre el comportamiento humano, los procesos de las relaciones humanas, la empatía, la sensibilidad social,

- la habilidad de comunicación y la actitud cooperativa.
- Competencias conceptuales: Capacidades analíticas, creatividad, eficiencia en la solución de problemas y habilidades para reconocer oportunidades y potenciales problemas.
 - Cardona y Chinchilla (1998, citado en Cardona, 2003), proponen tres miradas en el trabajo gerencial: la visión hacia afuera de la organización, hacia el interior de la organización y la de su propia persona. Esta postura se explica de la siguiente manera:
 - Competencias estratégicas: Desarrollo, implementación y resultados derivados de los objetivos estratégicos. Incluyen visión del negocio, solución del problemas, optimización de recursos, orientación al cliente, desarrollo de redes de cooperación y negociación.
 - Competencias “intratégicas”: Capacidades gerenciales asociadas al desarrollo de los empleados y el reforzamiento de su confianza y compromiso con la compañía. Involucran comunicación, fijación de objetivos, empatía, delegación, desarrollo de empleados y trabajo en equipo.
 - Competencias de eficiencia personal: Constituidas por los hábitos básicos de una persona con respecto a su capacidad de autogestión y a su relación con el ambiente.
- En el ámbito de la empresa es posible aplicar las tipologías anteriores, sin embargo, se agregan elementos propios de la planeación estratégica y se aprecia otra perspectiva para la clasificación de las competencias. Es así que se puede hablar, a nivel de la organización, de dos grandes categorías de competencias (Pareda, 2001), dentro de las cuales se tienen competencias estratégicas (que se derivan directamente de los valores de la misión y del modelo estratégico de la empresa) y competencias específicas (relacionadas con el puesto o función a desempeñar dentro del contexto laboral de la organización), bajo dos subcategorías: 1) horizontales, que son aquellas compartidas por un determinado nivel organizacional, llámense directivas, gerenciales, técnicas u operarias y 2) verticales, que son las que se comparten dentro de un área determinada de la organización, fundamentadas en la departamentalización que puede establecerse dentro de la misma.
- Bunk (1994), en términos de las competencias profesionales y con un corte constructivista (Mertens, 1996), este autor de-

finió las llamadas competencias centrales (*core competencies*) haciendo una particular alusión a las competencias profesionales como aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. En tal sentido, se asume que las competencias profesionales proponen un modelo de competencia de acción profesional basado en los conceptos de (Cervantes, 2009):

- Competencias técnicas: Relativas a lo que se sabe.
- Competencias metodológicas: Referidas a lo que se sabe hacer.
- Competencias sociales o personales: Relativas a lo que se sabe ser.
- Competencias participativas: Referidas a lo que se sabe respecto a cómo trabajar con los demás.
- CINTERFOR/OIT (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional/Organización Internacional del Trabajo), retomando al CONOCER (Sistema Nacional de Competencias) en México como la base sobre la que se ha estructurado la certificación de competencias laborales (Mertens, 1996): El enfoque es por una parte funcionalista y, por otra, conductista, ya que se

fundamenta en comportamientos. Esta clasificación incluye tres categorías:

- Básicas (*Basic skills*, en Estados Unidos; *Core Skills*, en Gran Bretaña y *Key Competencies*, en Australia): Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa.
- Genéricas o transversales (*Générales*, en Francia; *Core Behaviors*, en los Estados Unidos; *Generic Units*, en Gran Bretaña y *Cross Industry Standards*, en Australia): Comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva.
- Técnicas o específicas (*Capacités technologiques ou constitutives*, en Francia, e *Industry Specific Standards*, en Gran Bretaña y Australia): Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados con un cierto lenguaje tecnológico y con una función productiva determinada. Se relacionan con los aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Se puede mencionar una razón fundamental por la que se justifica actualmente la formación por competencias, a saber: ha sido probada como una herramienta válida para la concreción de lo que plantea la UNESCO como los cuatro pilares del aprendizaje o la formación permanente por competencias del siglo XXI. Estos cuatro pilares son:

1. Saber (competencias cognitivas): Para el desarrollo de capacidades intelectuales y acercarse a la información.
2. Saber hacer (competencias técnicas): Como habilidades en continuo movimiento y redefinición, no para desarrollar una sola tarea o un único oficio, sino más bien para una aplicación multifuncional y cambiante.
3. Saber ser (competencias formativas): En la perspectiva de tener una mentalidad distinta, abierta y dispuesta a aceptar las diferencias con los otros.
4. Saber estar o convivir (competencias formativas): En la perspectiva de colaboración, aceptación e integración a la sociedad y el conocimiento de las diferencias.

Estos cuatro pilares se redondean en la perspectiva del aprendizaje o formación permanente por competencias; de ahí la idea de una educación que se dé a lo largo de la vida (Le Boterf, 2000).

E. Modelo de competencias judicial español (*Generalitat de Catalunya*)

A través de un documento elaborado por Xarxa Consultores, por encargo del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE)—una entidad que forma parte del Departamento de Justicia de la *Generalitat de Catalunya*—, sobre la base del perfil profesional del juez de primera instancia e instrucción de Catalunya (Escuela Judicial Española [EJE], 2010), se buscó definir un perfil por competencias (CEJFE, 2007, 2008) que sirviera de punto de partida para plantear las posibilidades de utilizar la metodología de la gestión por competencias en el ámbito de la judicatura. Se partió de un análisis funcional, sobre cuya base se definieron las competencias profesionales (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para desarrollar las funciones y tareas finalmente descritas.

Como resultado de este trabajo se elaboró un perfil que incluye diecisiete competencias que pueden ser agrupadas en cinco clústeres, a saber:

1. Competencias técnicas: Capacidad técnica jurídica y procesal y expresión escrita.
2. Competencias relacionales: Capacidades para relacionarse con

- los demás, gestión del conflicto, escucha activa y empatía.
3. Competencias funcionales: Capacidades de gestión del propio trabajo y el de sus colaboradores; planificación y organización del trabajo, toma de decisiones y gestión de la información.
 4. Competencias analíticas: Capacidades intelectuales necesarias para la función jurisdiccional, razonamiento verbal, analítico y sintético.
 5. Competencias personales: Confiabilidad e integridad, flexibilidad, aprendizaje permanente y comprensión e integración social.
- instructor, a partir del análisis de las funciones y tareas que realiza dicho funcionario jurisdiccional (CONATRIB, 2010). Se puntualizó, con base en los planteamientos de reconocidos investigadores en el campo, que las competencias profesionales plantean, en esencia, un modelo de competencia de acción profesional con base en cuatro categorías: 1) competencias técnicas (lo que se sabe), 2) competencias metodológicas (lo que se sabe hacer), 3) competencias personales (lo que se sabe ser) y 4) las competencias participativas (lo que se sabe respecto a cómo trabajar con los demás).

Los resultados se complementan con definiciones de cada categoría de competencias, competencias específicas, comportamientos concretos para cada una de ellas y, por último, con indicadores claramente determinados.

F. Modelo de la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de México (CONATRIB)

En México, durante un curso-taller para la elaboración del *Manual de formador de formadores* donde participó la Red de Escuelas Judiciales de los Estados de la República Mexicana (REJEM), fue diseñada una propuesta de perfil por competencias para el juez como

Durante dicho curso-taller se entendieron las competencias profesionales como el conjunto de aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes que se concretan con comportamientos, conductas o hábitos requeridos para la función jurisdiccional. Se hizo precisión en el hecho de que las competencias requeridas por un juzgador (como instructor), que coinciden con el modelo español, son las siguientes (Cervantes, 2009, p. 7-14):

- Técnicas: Debe tener un elevado conocimiento técnico jurídico y procesal. Debe dominar la expresión escrita como herramienta básica de su producción profesional.

- **Relacionales:** Debe dominar adecuadamente las relaciones interpersonales.
- **Funcionales:** Debe tener capacidad de organización y planificación de su propio trabajo y el de otros. Debe saber organizar la información, tomar decisiones eficaces y eficientes para alcanzar los objetivos de gestión.
- **Análíticas:** Precisa de habilidades intelectuales de análisis y síntesis para hacer eficazmente las labores y funciones de su responsabilidad y contar con razonamiento verbal para expresar sus resoluciones.
- **Personales:** Debe poseer cualidades personales que lo capaciten para desarrollar pertinentemente su función jurisdiccional. Debe tener un elevado sentido ético, ser capaz de aprender y actualizarse de manera permanente. Debe ser flexible y mantenerse integrado a la comunidad para la cual trabaja.

En este contexto, se describieron también ciertas sub-competencias, entendidas como elementos complementarios de las competencias profesionales del juzgador-instructor. Estas son: capacidad técnica jurídica y procesal, expresión escrita, gestión del conflicto, escucha activa, empatía, trabajo en equipo, dirección de personas y equipos,

planificación y organización del trabajo, toma de decisiones, gestión de la información, razonamiento analítico, razonamiento sintético, razonamiento verbal, confiabilidad e integridad, flexibilidad, aprendizaje permanente, comprensión e integración social (CONATRI, 2010).

II. METODOLOGÍA

La investigación es de corte cualitativo. Implicó un primer análisis documental (Manual General de Puestos del Consejo de la Judicatura Federal) sobre las competencias laborales para identificar y definir el perfil del actuario judicial en México. De este análisis se concluyó que dicho perfil tiene una definición incipiente y carente de competencias.

En una segunda fase de análisis documental se recurrió a informes anuales de actividades del Consejo de la Judicatura Federal, a documentos de la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de México, así como a información que, en atención a las políticas de transparencia en la administración de justicia, ha implementado el Poder Judicial Federal. Se revisaron entonces las pruebas aplicadas (exámenes de aptitud) en los distintos procesos de selección que se han desarrollado y los criterios señalados en los contenidos de

los programas de formación profesional de aspirantes a ingresos y nombramientos.

Las fuentes de información no se limitaron a aquellas proporcionadas por el Poder Judicial Federal, sino que comprendieron también aquellos documentos de análisis y difusión de estadísticas elaborados por ONG dedicadas a temas de reforma y modernización de la administración de justicia, tales como la Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia (AMIJ).

Las categorías de análisis que se establecieron para el estudio consistieron en aquellas contempladas tanto por el modelo CONATrib como el de la *Generalitat* de Cataluña, a saber: competencias técnicas, relacionales, funcionales, analíticas y personales. No se consideraron, sin embargo, lo que ambos modelos comprenden como sub-competencias o competencias específicas, ya que estas se ocupan únicamente de las categorías de juez de primera instancia (en el caso mexicano) y de juez y secretario judicial (en el caso español).

III. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En la literatura especializada en México resaltan tres productos sobre perfiles judiciales, cada uno con

alcances y enfoques distintos. El primero es un catálogo de perfiles de los juzgadores en el país realizado por la empresa Price Waterhouse Coopers de México, por encargo de la Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia (AMIJ, 2009). Este trabajo se ocupa únicamente de dos categorías de funcionarios: magistrados y jueces. En este se enuncian las competencias precisas para cada perfil, con indicadores de alto y bajo, pero sin definiciones de cada competencia ni de esos indicadores.

Un segundo trabajo es el de la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de México (CONATrib, 2010). Este, aunque aborda también únicamente las categorías de magistrados y jueces, contempla definiciones de cada competencia y sub-competencia (Cervantes, 2009), inspirándose en las ideas de Bunk (1994), así como en las competencias profesionales del juez y del secretario en el caso español.

Finalmente, se encuentra un trabajo relativo al juez mexicano, junto a los perfiles de los funcionarios jurisdiccionales en México (Caballero, 2007). Tiene el mérito de contemplar el perfil del actuario judicial. En este se realiza un listado de las competencias necesarias para el cargo, pero no se generan definiciones de cada una de ellas

ni de indicadores, y se carece en el análisis de una metodología para identificar y validar competencias.

Ahora bien, el tratamiento de las competencias judiciales, en la normativa del Consejo de la Judicatura Federal en México, no contempla expresamente la noción de competencias, sino que las implica bajo otras denominaciones como aptitudes, atributos, rasgos característicos y otros requisitos (Manual General de Puestos del Consejo de la Judicatura Federal, 2011). Esto depende del instrumento normativo del caso. Se asignan además, en varios puntos, las mismas características a todos los perfiles de los cargos de carrera judicial federal, sin ningún tipo de diferenciación.

El Manual General de Puestos del Consejo de la Judicatura Federal vigente (CJF, 2009a) dentro del perfil de cada puesto, en la sección “Otros requisitos”, determina las competencias que se consideran necesarias para un mejor desempeño de los ocupantes, en lo posible homologando esto por niveles. Se detallan las especificaciones obligatorias (que deben cubrirse) y las deseables para la ocupación del puesto. Tales requisitos son adicionales a los que, en los lineamientos vigentes, deben cubrirse durante el proceso de contratación. Además, este manual es-

tablece a magistrados de circuito y juez de distrito como mandos superiores y a secretarios de tribunal y de juzgado, y al actuario judicial, como homólogos a mandos medios.

Por otra parte, según la normativa del Consejo (CJF, 2006, 2009 y 2009a), el modelo institucional de competencias del actuario judicial contempla además la necesidad de contar con 1) capacidad de resolución de problemas y de toma de decisiones, 2) capacidad de análisis y síntesis, 3) capacidad para el trabajo en equipo, 4) habilidad para la comunicación oral y escrita, 5) manejo de equipo técnico de cómputo y de los programas de *software* requeridos, y 6) los demás que determine la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación y los Acuerdos Generales del Pleno del Consejo relacionados con los concursos para acceder a los puestos de carrera judicial.

Con base en lo anterior, la enunciación de conceptos que aparecen en el perfil del actuario judicial de tribunal de circuito y juzgado de distrito, atiende a un enfoque general de las características (competencias) del puesto, evitando incurrir en tintes privativos del cargo en específico de los que pudieran estar comprendidos en el puesto o categoría que describe la cédula respectiva. Esto

quiere decir que no están definidas ni cada competencia en particular, ni las tareas de cada una de ellas y, ni siquiera, los indicadores o la evidencia de comportamiento respectivo en cada caso (Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo [BIRD], 2008).

El modelo CONATRIB tiene como antecedentes dos documentos: uno para el perfil profesional del juez de primera instancia e instrucción de Cataluña (CEJFE, 2006) y otro que configuró el perfil profesional del secretario judicial de la misma instancia (CEJFE, 2008). Los dos textos fueron patrocinados por el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada del Departamento de Justicia de la *Generalitat de Catalunya*, en conjunción con la Escuela Judicial de España. En estos dos escritos se refleja la utilización de los métodos de identificación de competencias DACUM (*developing a curriculum*) y del análisis funcional. En estos se busca definir un perfil por competencias que sirva como herramienta de gestión en el ámbito de la judicatura. El primero de los documentos comprende diecisiete competencias agrupadas en cinco clústeres (categorías). El segundo se ocupa de trece de ellas concentradas en cuatro clústeres (CEJFE, 2006, 2008).

Se trata de dos documentos que siguen una estrategia deductiva que parte del análisis funcional o “mapa funcional” (es decir, de definir las funciones y tareas propias del puesto de trabajo). Constan de una clasificación o tipología de competencias por categorías o clases (clústeres) que recogen una serie de ellas, como relacionales, funcionales, analíticas, personales y técnicas, destacándose en cada una de estas indicadores dentro del rango de esperado y excelente.

En el modelo CONATRIB (2010, pp. 7-9) se señala además que un juzgador debe tener amplios conocimientos de su profesión y cultura general, así como elevados valores, experiencia profesional práctica, habilidades y actitudes. Específicamente, debe contar con:

- Valores: Ser honesto, honorable, equitativo, digno, confiable, humano, respetuoso, responsable, tener templanza, ser disciplinado, sociable, justo, convincente, tolerante, leal, independiente para la toma de decisiones, paciente, cívico, perseverante y transparente.
- Conocimiento: Tanto de derecho como de cultura general, de la realidad social, de idiosincrasia de la comunidad de su entorno, de gestión del despacho, de

administración de recursos humanos, de manejo del español, el lenguaje y la gramática; de lógica, sociología, psicología, ética, contabilidad, deontología judicial, hermenéutica jurídica, jurisprudencia, tratados internacionales, medios alternativos de resolución de controversias y conocimientos metodológicos para construir sus resoluciones bajo ciertos lineamientos (argumentación e interpretación).

- Habilidades: Para el análisis, la crítica, la síntesis y el diálogo; así como para la argumentación; organización, decisión y gestión, trabajo en equipo, administración de recursos materiales y humanos, manejo de situaciones negativas, autocontrol en cualquier circunstancia, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración y buen manejo del estrés; negociación como opción para resolver conflictos, intuición, sentido común, liderazgo, manejo de técnicas de relaciones interpersonales (lado humano del juez), de hacerse respetar (sin imposición), persuasión, conciliación y mediación.
- Actitudes: Debe ser adaptable al medio, social y comunitario, saber escuchar y conservar la rectitud en su vida personal; debe ser autocrítico, pro-activo, propositivo sencillo, paciente, impar-

cial, ético, jovial, amable, educado, cortés, imparcial, accesible, discreto, ecuánime, claro en el comportamiento y en la función jurisdiccional que se desempeña; con elevado sentido de la justicia, dinámico, sin vicios, saludable física y mentalmente, comprometido con la función, activo, empático, atento, respetuoso; con vocación de servicio, transparente, sensible social y políticamente, humilde, dispuesto, positivo, disciplinado y responsable.

Además de estas características del perfil de juzgador, debe probar que su experiencia profesional y práctica le ha permitido desarrollar la capacidad técnico-jurídica de cada una de las etapas procesales; de las funciones que le han sido asignadas a él mismo y al personal a su cargo; de las características de cada tipo de documento que sea de su competencia para recibir y resolver; de los órganos, oficinas y dependencias con las que existe una relación operativa; de la regulación “orgánica” de su competencia y la de su personal; y las características de los recursos materiales con los que cuenta el juzgado (CONATRIB, 2010).

CONCLUSIÓN

Las competencias del actuario judicial federal en México se definen

como el conjunto de aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes representadas por aquellas conductas o hábitos puestos en práctica por el funcionario jurisdiccional, adscrito a un tribunal de circuito o a un juzgado de distrito del poder judicial federal en México.

En dicho tenor, y a partir del trabajo de investigación realizado, se considera que las competencias judiciales que precisa el actuario judicial de mérito son las siguientes:

1. Técnicas: Debe tener un elevado conocimiento técnico jurídico y procesal y debe dominar la expresión escrita como herramienta prioritaria de su producción profesional.
2. Relacionales: Debe dominar las relaciones interpersonales.
3. Funcionales: Debe contar con herramientas de organización y planificación de su trabajo y el de los demás; debe saber organizar la información, adoptando decisiones eficaces y eficientes para conseguir los objetivos de gestión.
4. Analíticas: Precisa habilidades intelectuales de análisis y síntesis para realizar eficazmente las funciones y las tareas que le han sido

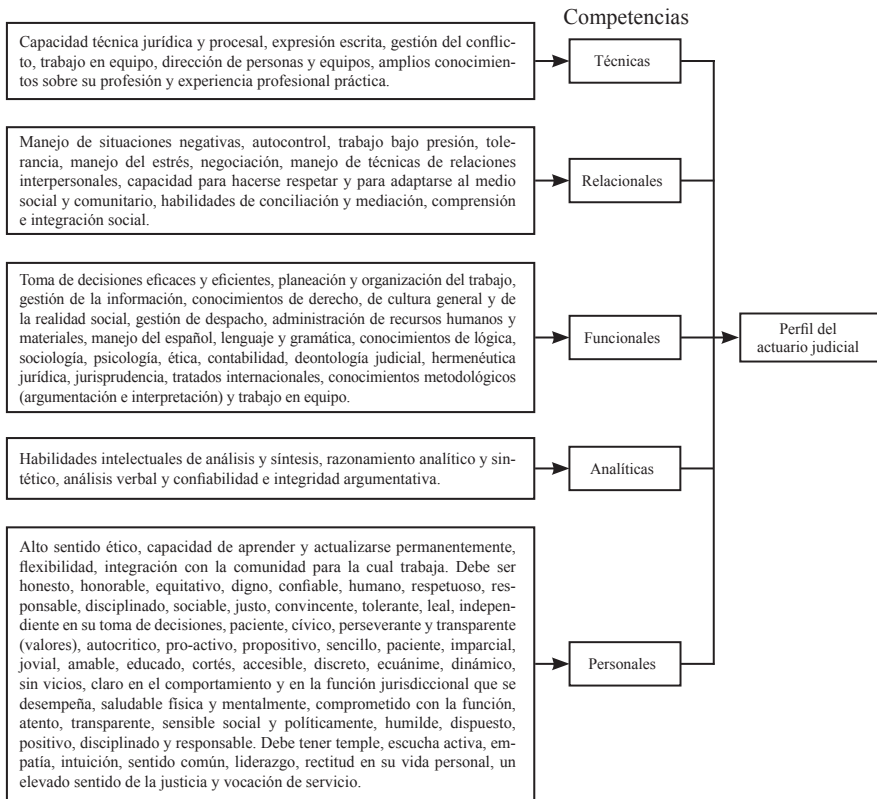
encargadas, así como habilidades en materia de análisis verbal para comunicar sus actuaciones.

5. Personales: El actuario judicial requiere una serie de cualidades personales que lo capaciten para desarrollar de manera adecuada sus funciones. Debe contar con un alto sentido ético y ser capaz de aprender y actualizarse permanentemente. Debe ser flexible y mantenerse integrado con la comunidad para la cual trabaja.

Las sub-competencias correspondientes con las competencias definidas, formadas por el conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos identificados, se aprecian en la figura 1.

Complementando tales características del perfil de actuario judicial se agrega la acreditación de experiencia profesional y práctica, así como la capacidad técnico-jurídica en 1) las etapas procesales correspondientes con sus funciones y con las del personal a su cargo, 2) las características de los diferentes tipos de documentos de su competencia (producción y recepción) y 3) las características de los recursos materiales de su unidad jurisdiccional.

Figura 1. Modelo de perfil por competencias propuesto



Fuente: Elaboración propia, a partir de CJF (2006, 2009, 2009a), CONATrib (2010), CEJFE (2006, 2007, 2008) y EJE (2010).

REFERENCIAS

Aguinaco, F. (2006). Independizar auténticamente al Consejo de la Judicatura Federal y al Tribunal Electoral. En G. Laveaga (Ed.), *65 Propuestas para modernizar el sistema penal en México*. México: Instituto Nacional de Ciencias Penales.

Aguinaco, J. (1997). *El nuevo poder judicial de la federación*. México: Suprema Corte de Justicia de la Nación y Miguel Ángel Porrúa.

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2008). *Diccionario de preguntas gestión por competencias*. Argentina: Granica.

- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*. Argentina: Gránica.
- AMIJ (2009). *Catálogo de perfiles de jueces, magistrados y mediadores en México*. Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia, A.C. México: Price Waterhouse Coopers.
- Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD). (2008). *Mejoramiento de los servicios de justicia*. Washington, D.C: Banco Mundial.
- BID (1993). *Justicia y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- BID (1996). *Informe de la segunda mesa redonda sobre reforma judicial, Virginia, National Center of State Courts*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
- BID (1997). *La economía política de la reforma judicial*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Binder, A. (2002). *Reforma judicial*. Impresión preliminar limitada para el Curso Internacional sobre Instrumentos para las Reformas Judiciales, enero 2002. CEJA: Santiago de Chile.
- Bonilla, M. (2001). *Estudios sobre la carrera judicial*. México: Instituto de la Judicatura Federal.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias de la formación y perfeccionamiento profesionales. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Caballero, J. (2007). *El juez mexicano. Los perfiles de los funcionarios jurisdiccionales en México*. Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño Judicial. México: Instituto de la Judicatura Federal.
- Canales, J. (1991) La administración de la justicia: hacia una visión gerencial del servicio público de la justicia. *Revista de Estudios Políticos*, 73, 213-220.
- Cardona, P. (2003). Desarrollo y evaluación de competencias gerenciales. Recuperado de 2008, de www.strategylinksolutions.com
- Chávez, R. (2003). *El juicio de amparo*. México: Oxford.
- Cervantes, O. (2009). *Perfil del investigador por competencias profesionales del Instituto de la Judicatura del Poder Judicial de Baja California*. México: Instituto de la Judicatura del Estado de Baja California.
- CJF (1995). Los consejos de la judicatura entre profesión y organización. En CSJ (Ed.). *Coloquio Internacional sobre el Consejo*

- de la Judicatura*. México: Consejo de la Judicatura Federal, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- CJF (1997). *La carrera judicial como forma de organización y administración del estatuto profesional de los jueces, en Memoria de la Celebración del Quinto Aniversario del XXII Circuito del Poder Judicial de la Federación Memo*. México: Consejo de la Judicatura Federal.
- CJF (2002). *Acuerdo General 3/2002 del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, que fija las bases para celebrar y organizar los exámenes de aptitud a que se refiere el artículo 115 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación; establece el procedimiento para la expedición de nombramientos de secretarios de Tribunal de Circuito, de Juzgado de Distrito y de actuarios del Poder Judicial de la Federación*. México: Consejo de la Judicatura Federal.
- CJF (2004). *Acuerdo General 26/2004, del pleno del Consejo de la Judicatura Federal que reglamenta los cursos del Instituto de la Judicatura Federal; fija las bases para celebrar y organizar los exámenes de aptitud a que se refiere el Artículo 115 de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación; establece el procedimiento para la expedición de nombramientos de Secretarios de Tribunal de Circuito, de Juzgados de Distrito y Actuarios del Poder Judicial de la Federación*. México: Consejo de la Judicatura Federal.
- CJF (2006). *Acuerdo General del Pleno del Consejo de la Judicatura Federal, que reglamenta la carrera judicial y las condiciones de los funcionarios judiciales*. México: Consejo de la Judicatura Federal.
- CJF (2009a). *Manual General de Puestos del Consejo de la Judicatura Federal*. México: Consejo de la Judicatura Federal.
- CONATRIB. (2010). *Proyecto de Manual de Formador de Formadores*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia. México: AECID-CONATRIB.
- Dakolias, M. (1995). A strategy for judicial reform: The experience in Latin America. *Virginia Journal of International Law*, 36(1), 167-231.
- Cossío, J. (1996). *Jurisdicción Federal y carrera judicial en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Domingo, P. (1995). *Rule of law and judicial systems in the con-*

- text of democratization and economic liberalization: A framework for comparison and analysis in Latin America.* México: CIDE.
- CEJFE (2006). *Perfil profesional del Juez de Primera Instancia e Instrucción de Cataluña.* España: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada.
- CEJFE (2008). *Perfil del Secretario Judicial de Primera Instancia e Instrucción de Cataluña.* Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya. España: Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE).
- EJE (2010). *Propuesta de planificación docente del curso teórico-práctico de la formación inicial para la promoción 62.ª de la Escuela Judicial Española.* España: Consejo General del Poder Judicial.
- EJE (2011). *Plan Docente de Formación Inicial. 63ª Promoción de la Carrera Judicial Curso 2011-2013.* España: Escuela Judicial Española (EJE).
- Escriche, J. (2001). *Diccionario razonado de la legislación y jurisprudencia* (tomo I). México: Cárdenas.
- Gobierno de México. (2011). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* México: Poder Legislativo.
- Gobierno de México. (2010). *Ley Orgánica del Poder Judicial Federal.* México: Poder Legislativo.
- Gobierno de Perú. (2004). *Plan Nacional de Reforma Integral de la Administración de Justicia.* Perú: República del Perú.
- Gobierno de Perú. (2008). *Plan Estratégico Institucional 2008-2012. Programa de mejoramiento de los servicios de justicia.* Perú: Consejo Nacional de la Magistratura.
- Gómez, C. (2006). *Teoría General del Proceso* (10ª ed.). México: Oxford.
- Guevara, G. (2004). *El juez director del despacho.* Colombia: Consejo de la Magistratura.
- Guevara, G. (2000). *Carrera judicial.* Colombia: Themis.
- Hammergren, L. (1999). *The judicial career in Latin America: An overview of theory and experience.* Washington: World Bank.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.
- Hernández, W. (2003). *Indicadores sobre administración de justicia: Mapa judicial, presupuesto y eficiencia en el desempeño judicial.* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (1998). *Diccionario Jurídico Mexicano* (vol. I-O, 11ª ed.). México: Porrúa.

- Lechuga, E. (2006). *Perfil del magistrado peruano. Aportes a su definición*. Presentación en PowerPoint ante la Academia de la Magistratura. Lima, Perú.
- Magaloni, L. (2000). *Decidir sin resolver*. México: CIDE.
- Miranda, M. (2004). *Sistema de nombramiento de magistrados en el Perú*. Lima: Ediciones Jurídicas.
- Pallares, E. (1994). *Diccionario de Derecho Procesal Civil* (21ª ed.). México: Porrúa.
- Palomar de Miguel, J. (2000). *Diccionario para juristas* (vol. I). México: Porrúa.
- Pasara, L. (2003). Idoneidad en los criterios de selección utilizados por el Consejo Nacional de la Magistratura. Recuperado de www.justiciaviva.org.pe/publica/02.pdf
- Pasara, L. (2004). *Reforma judicial*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pereda, M. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez, J.A. (2009). Universidad y gerencia en el medio internacional. Investigación, innovación y competencias. *Universidad & Empresa*, 11(17), 156-182.
- Poder Judicial de la Federación (2001). Jurisprudencia IV. 2º J/4, Segundo Tribunal Colegiado del Cuarto Circuito. Notificaciones, legalidad de las. El actuario tiene fe pública para actuar como autoridad en ejercicio de sus funciones. *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta* (tomo I), 265, Novena Época.
- Rivas, I. (2010). *El Consejo de la Judicatura Federal. Trayectoria y perspectivas*. México: Porrúa.
- SCJN (2004). *Código de ética del Poder Judicial Federal*. México: Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- SCJN (2006). *Libro blanco de la reforma judicial. Una agenda para la justicia en México*. México: Suprema Corte de Justicia de La Nación.
- Spencer, L. M. (2001). The economic value of emotional intelligence competencies and EIC-Based HR programs. En C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 45-82). San Francisco: Jossey-Bass.
- UNESCO (1996). Colectivo de autores: Capítulo 4: Los 4 pilares de la educación. La Educación encierra un tesoro. En J. Delors (Ed.), *Informe a la UNESCO, de*

- la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*, presidida por Jaques Delors. México: Santillana.
- Valls, S. (2002). *Consejo de la Judicatura Federal y modernidad en la impartición de justicia*. México: Tax Editores.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Nueva Jersey: Prentice Hall.