

EX

LEGIBUS

INCLUYE ACCESO
A LA VISUALIZACIÓN
ONLINE DEL FONDO
COMPLETO DE LA
REVISTA

Nº 3

Percepción de los secretarios de los juzgados familiares en el Estado de México respecto de la coincidencia entre las responsabilidades señaladas en las normas y la *praxis*: un diagnóstico para la impartición de justicia.

Laura Guadalupe Zaragoza Contreras
Alma Guadalupe Castillo Abraján

Hacia un nuevo modelo de justicia procesal familiar: una propuesta ante la demanda social mexiquense.

Laura Guadalupe Zaragoza Contreras
Héctor Macedo García

La prueba pericial en psicología para determinar la guarda y custodia de menores: ¿sólo en caso de desacuerdo de los padres?

Rosa Adriana Cruz Mendoza

“Otro ladrillo en la pared”. Un apunte sobre la prevalencia de las restricciones constitucionales expresas a los derechos humanos: el caso del arraigo domiciliario.

Ramón Ortega García



TIRANT LO BLANCH

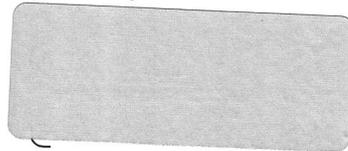
ACCESO A LA VISUALIZACIÓN ONLINE DEL FONDO COMPLETO DE LA REVISTA

Para acceder a la visualización Online del fondo completo de la revista envíe un correo electrónico a atencionalcliente@tirantonline.com con la siguiente información:

- Código promocional oculto en esta página
- Título y número de la revista

A continuación recibirá un correo electrónico con las claves e instrucciones de acceso

Código Promocional



Rasque para visualizar

* También puede realizar la compra del e-book a través de su librería

No se admitirá la devolución de este libro si el código promocional ha sido manipulado

EX LEGIBUS

Nº 3/ Octubre 2015

ÍNDICE

EDITORIAL.....	5
ACERCA DE LOS AUTORES	7

DERECHO FAMILIAR Y ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

PERCEPCIÓN DE LOS SECRETARIOS DE LOS JUZGADOS FAMILIARES EN EL ESTADO DE MÉXICO RESPECTO DE LA COINCIDENCIA ENTRE LAS RESPONSABILIDADES SEÑALADAS EN LAS NORMAS Y LA <i>PRAXIS</i> : UN DIAGNÓSTICO PARA LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA.....	11
Laura Guadalupe Zaragoza Contreras Alma Guadalupe Castillo Abraján	
HACIA UN NUEVO MODELO DE JUSTICIA PROCESAL FAMILIAR: UNA PROPUESTA ANTE LA DEMANDA SOCIAL MEXIQUENSE	65
Laura Guadalupe Zaragoza Contreras Héctor Macedo García	
LA PRUEBA PERICIAL EN PSICOLOGÍA PARA DETERMINAR LA GUARDA Y CUSTODIA DE MENORES: ¿SÓLO EN CASO DE DESACUERDO DE LOS PADRES?.....	97
Rosa Adriana Cruz Mendoza	

COMENTARIOS JURISPRUDENCIALES

“OTRO LADRILLO EN LA PARED”. UN APUNTE SOBRE LA PREVALENCIA DE LAS RESTRICCIONES CONSTITUCIONALES EXPRESAS A LOS DERECHOS HUMANOS: EL CASO DEL ARRAIGO DOMICILIARIO.....	113
Ramón Ortega García	

CONSEJO EDITORIAL

Manuel Atienza
Catedrático de Filosofía del Derecho de la Universidad de Alicante
José Ramón Cossío Díaz
Ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación
Eduardo Ferrer Mac-Gregor
Juez de la Corte Interamericana de Derechos Humanos
Juan Antonio García Amado
Catedrático de Filosofía del Derecho de la Universidad de León
Ángel Juanes Peces
Vicepresidente del Tribunal Supremo de España
Luis López Guerra
Juez del Tribunal Europeo de Derechos Humanos
Victor Moreno Catena
Catedrático de Derecho Procesal de la Universidad Carlos III de Madrid
Andrés Ollero Tassara
Magistrado del Tribunal Constitucional español
Javier de Lucas
Catedrático de Filosofía del Derecho de la Universidad de Valencia
Rodolfo Luis Vigo
Catedrático de Filosofía del Derecho de la Universidad Austral

CONSEJO DE LA JUDICATURA

Mgdo. Dr. Sergio Javier Medina Peñaloza
Presidente
Mgdo. Lic. Palemón Jaime Salazar Hernández
Consejero
Mgdo. Lic. Juan Manuel Trujillo Cisneros
Consejero
Juez Lic. Juan Manuel Télles Martínez
Consejero
Lic. Joel Sierra Palacios
Consejero
M. en D. Marco Antonio Morales Gómez
Consejero
Lic. Otoniel Campirán Pérez
Consejero

ESCUELA JUDICIAL

Mgdo. Dr. Joaquín Mendoza Esquivel
Director General

Ex Legibus es una publicación académica y cultural de la Escuela Judicial del Estado de México que se edita los meses de abril y octubre. Cubre temas vinculados con el derecho y sus diversas disciplinas. Se encuentra indizada en LATINDEX.

Director de la Revista: Dr. Ramón Ortega García

Información: Escuela Judicial del Estado de México. Calle Josefa Ortiz de Domínguez, núm. 306, col. Santa Clara, C.P. 50060, Toluca, Estado de México. Tels. 1679200 ext. 15904. E-mail: direccion.investigaciones@pjeedomex.gob.mx

© TIRANT LO BLANCH MÉXICO
EDITA: TIRANT LO BLANCH MÉXICO
Leibnitz 14
Colonia Nueva Anzures
Delegación Miguel Hidalgo
CP 11590 Ciudad de México
Telf.: (55) 65502317
infomex@tirant.com
<http://www.tirant.com/mex/>
Librería virtual: <http://www.tirant.es>
ISSN: 2341-3182
Derechos Reservados
Impreso en México
Maqueta: Tink Factoría de Color

Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: atencioncliente@tirant.com. En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa nuestro Procedimiento de quejas.

Este libro se terminó de imprimir en febrero de 2016 en Ultradigital Press, S.A. de C.V.
Centeno 195, Col. Valle del Sur, 09819 México, Ciudad de México

EDITORIAL

La Escuela Judicial del Estado de México, a través de su Centro de Investigaciones Judiciales, presenta en este número 3 de *Ex Legibus* diversos estudios agrupados en torno al **DERECHO FAMILIAR Y ADMINISTRACIÓN JUSTICIA** que adoptan un enfoque práctico vinculado con la actividad jurisdiccional.

La sección abre con el interesante estudio sobre la **“PERCEPCIÓN DE LOS SECRETARIOS DE LOS JUZGADOS FAMILIARES EN EL ESTADO DE MÉXICO RESPECTO DE LA COINCIDENCIA ENTRE LAS RESPONSABILIDADES SEÑALADAS EN LAS NORMAS Y LA PRAXIS: UN DIAGNÓSTICO PARA LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA.”** Las autoras de esta investigación, Laura Guadalupe Zaragoza Contreras y Alma Guadalupe Castillo Abraján, siguiendo el enfoque cualitativo, aplicaron un cuestionario a veintisiete secretarios judiciales en materia familiar para conocer su percepción sobre las responsabilidades que tienen de acuerdo a la ley y el nivel de coincidencia que mantienen con las actividades que desarrollan cotidianamente en su lugar de adscripción. Las conclusiones del estudio son reveladoras y en ellas hay información valiosa que puede ayudar a implementar medidas tendentes a corregir las deficiencias observadas por los propios actores de la práctica jurídica a fin de ir construyendo un sistema de justicia de calidad en el Estado de México.

En el segundo ensayo, **“HACIA UN NUEVO MODELO DE JUSTICIA PROCESAL FAMILIAR: UNA PROPUESTA ANTE LA DEMANDA SOCIAL MEXIQUENSE”**, Laura Guadalupe Zaragoza Contreras y Héctor Macedo García nos ofrecen su punto de vista sobre la problemática que impera en los juicios familiares donde resulta impostergable que se dé prioridad al interés superior del niño y a la perspectiva de género, para lo cual exponen una propuesta interesante que abarca aspectos muy variados: desde la necesidad de que el juez en materia familiar actúe oficiosamente en ciertos casos en los que están en juego los derechos de los niños, hasta la vigilancia (por parte de un equipo multidisciplinario) de la ejecución de las sentencias que resuelven cuestiones familiares. En esta tarea, los autores se valen de ejemplos prácticos y claros que favorecen la comprensión de los temas debatidos.

En el tercero de los trabajos que se publican, referente a **“LA PRUEBA PERICIAL EN PSICOLOGÍA PARA DETERMINAR LA GUARDA Y CUSTODIA DE MENORES: ¿SÓLO EN CASO DE DESACUERDO DE LOS PADRES?”**, su autora, Rosa Adriana Cruz Mendoza, defiende cuán oportuno y conveniente es que en todos los casos de divorcio se ordene la práctica de aquel medio de prueba, aun cuando los divorciantes hayan llegado a un acuerdo tocante al régimen de convivencia con sus hijos menores de edad,

pues estima que siempre debe prevalecer el principio del interés superior del niño en cualquier supuesto relacionado con su persona.

La segunda parte de la revista, dedicada a **COMENTARIOS JURISPRUDENCIALES**, contiene la aportación de Ramón Ortega García, **“OTRO LADRILLO EN LA PARED. UN APUNTE SOBRE LA PREVALENCIA DE LAS RESTRICCIONES CONSTITUCIONALES EXPRESAS A LOS DERECHOS HUMANOS: EL CASO DEL ARRAIGO DOMICILIARIO”**, en la que nos comparte sus ideas sobre la sentencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación en materia de arraigo domiciliario y la manera en la que el fallo del máximo tribunal de justicia del país representa un ladrillo más en el muro de las restricciones constitucionales expresas, el cual, según la opinión del autor, empezó a levantarse a partir de la polémica decisión 293/2011 dictada por la propia Corte en septiembre de 2013. Ortega reflexiona sobre las clases de restricciones que hay, las condiciones que deben respetar las leyes y decretos que imponen este tipo de medidas y cuándo puede decirse que una restricción a los derechos humanos constituye una violación a los mismos.

No queremos concluir sin expresar, como en otras ocasiones, nuestro sincero agradecimiento a los autores por confiarnos la difusión de su importante obra.

ACERCA DE LOS AUTORES

1. ALMA GUADALUPE CASTILLO ABRAJÁN. *Licenciada en Derecho por la Universidad del Valle de Toluca. Estudios de Maestría en Derecho en la Universidad Autónoma del Estado de México. Secretario Judicial del Juzgado Segundo Civil de El Oro, con residencia en Atlacomulco, Estado de México.*
2. ROSA ADRIANA CRUZ MENDOZA. *Licenciada en Derecho por la Universidad Autónoma del Estado de México. Estudios de Maestría en Derecho de Amparo en el Colegio de Estudios Jurídicos de México (CEJUM).*
3. HÉCTOR MACEDO GARCÍA. *Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma del Estado de México. Estudios de Maestría en Derecho en la Universidad Autónoma del Estado de México. Juez Sexto Familiar de Primera Instancia del Distrito Judicial de Toluca, con residencia en la misma ciudad.*
4. RAMÓN ORTEGA GARCÍA. *Director del Centro de Investigaciones Judiciales de la Escuela Judicial del Estado de México.*
5. LAURA G. ZARAGOZA CONTRERAS. *Profesora-Investigadora del Centro de Investigaciones Judiciales de la Escuela Judicial del Estado de México.*

SECRETARÍA DE JUSTICIA Y FERIAZ
SECRETARÍA DE FERIAZ

**DERECHO FAMILIAR Y
ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**

PERCEPCIÓN DE LOS SECRETARIOS DE LOS JUZGADOS FAMILIARES EN EL ESTADO DE MÉXICO RESPECTO DE LA COINCIDENCIA ENTRE LAS RESPONSABILIDADES SEÑALADAS EN LAS NORMAS Y LA *PRAXIS*: UN DIAGNÓSTICO PARA LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA *

Laura Guadalupe Zaragoza Contreras
Alma Guadalupe Castillo Abraján

RESUMEN. En la *praxis*, las responsabilidades de los secretarios de los juzgados familiares en el Estado de México son mayores a las actividades que desempeñan. Dentro de las actividades que desarrollan, a las de naturaleza administrativa les dedican (por lo menos) el 50% de su tiempo, lo que se traduce en que, en ese porcentaje, reducen la calidad de las actividades jurisdiccionales, con la consecuente problemática que esto implica.

PALABRAS CLAVE. Secretarios de juzgados familiares en el Estado de México, responsabilidades administrativas, responsabilidades jurisdiccionales, percepciones personales respecto del clima laboral.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN. JUZGADOS FAMILIARES: APROXIMACIÓN A UNA PROBLEMÁTICA. 2. MARCO METODOLÓGICO. 2.1. Justificación. 2.2. Pregunta de investigación e hipótesis. 2.3. Marco teórico: Teoría Fundamentada como método de investigación. 2.4. Análisis de la información. 2.5. Muestra. 2.6. Diseño y construcción del instrumento: entrevista semiestructurada. 3. MARCO NORMATIVO DE LAS FUNCIONES JURISDICCIONALES Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS SECRETARIOS JUDICIALES. 3.1. Código de Procedimientos Civiles para el Estado de México. A) Actividades de naturaleza jurisdiccional. B) Actividades de naturaleza administrativa. 3.2. Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México. A) Actividades de naturaleza jurisdiccional. B) Actividades de naturaleza administrativa. C) Actividades diversas. 3.3. Cédula de identificación de puestos de los servidores públicos del Poder Judicial del Estado de México. 4. DELIMITACIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS JUDICIALES EN LOS JUZGADOS CIVILES, MERCANTILES Y FAMILIARES DEL ESTADO

* Artículo recibido el 08/09/2015. Aceptado para su publicación el 28/09/2015.

DE MÉXICO. 5. LA ESCUELA JUDICIAL Y LA FORMACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS JUDICIALES. 6. LA MEJORA EN LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA. 6.1. Investigación realizada con secretarios de juzgados familiares en el Estado de México. 6.2. Análisis de la Información. 7. CONCLUSIONES. 8. BIBLIOGRAFÍA. Libros. Legislación nacional. Documentos oficiales.

1. INTRODUCCIÓN. JUZGADOS FAMILIARES: APROXIMACIÓN A UNA PROBLEMÁTICA

El Poder Judicial del Estado de México¹ es uno de los tres poderes en los que se divide el poder soberano estatal. Esta entidad se caracteriza por estar a la vanguardia con el fin de satisfacer la demanda social de acceso a la justicia.

La reforma constitucional de 2004², en el Estado de México, incorporó una Sala Constitucional a la integración del Poder Judicial, esto en el marco de la convocatoria emitida por la Suprema Corte de Justicia de la Nación y el Consejo de la Judicatura Federal sobre una reforma integral y coherente del Sistema de Impartición de Justicia en el Estado mexicano.

El derecho positivo se encuentra en constante evolución para cumplir con las exigencias sociales y con esa finalidad se aprobó la transformación de los sistemas penal acusatorio, penitenciario y de seguridad pública cuyas bases fueron establecidas con la reforma y adición a los artículos 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 73, 115 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos³.

Ante este cambio, en 2009⁴, se aprobó un nuevo Código de Procedimientos Penales, regulando el nuevo proceso penal de tipo acusatorio, adversarial y oral. La introducción de la oralidad al sistema procesal penal trajo consigo la evolución de los órganos jurisdiccionales encargados de su aplicación y así, se creó un nuevo esquema que integra Jueces de Control, Jueces de Juicio Oral, Tribunales de Juicio Oral, Jueces de Ejecución de Sentencias y Salas del Tribunal Superior de Justicia, separando las labores y responsabilidades administrativas de las jurisdiccionales; lo que trajo como

¹ Constitución de Política del Estado Libre y Soberano de México de 1827.

² Decreto número 52 de la H. LV Legislatura del Estado de México, publicado el 12 de julio de 2004, en la Gaceta del Gobierno del Estado de México.

³ La Comisión Permanente del H. Congreso de la Unión, en uso de la facultad que le confiere el artículo 135 constitucional y previa la aprobación de las Cámaras de Diputados y de Senadores del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, así como las legislaturas de los Estados, decretó la reforma y adición de diversas disposiciones de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación de fecha 18 de junio de 2008.

⁴ La H. LVI Legislatura del Estado de México aprobó un nuevo Código de Procedimientos Penales publicado en la Gaceta del Gobierno del Estado de México el 9 de febrero de 2009; en el artículo sexto transitorio se señala como inicio de vigencia, el 1 de agosto del mismo año en los distritos judiciales de Toluca, Lerma, Tenancingo y Tenango del Valle; el 1 de febrero de 2010 en los distritos judiciales de Chalco, Otumba y Texcoco; el 1 de agosto de 2010 en los distritos judiciales de Nezahualcóyotl, El Oro, Ixtlahuaca, Sultepec y Temascaltepec; el 1 de febrero de 2011, en los distritos judiciales de Tlalnepantla, Cuautitlán y Zumpango; y el 1 de agosto de 2011, en los distritos judiciales de Ecatepec de Morelos, Jilotepec y Valle de Bravo.

consecuencia la creación de la figura del administrador, único responsable de la administración de los órganos jurisdiccionales, quien las ejecuta con personal de apoyo.

La figura del administrador y sus funciones, tienen su origen en las iniciativas que fueron enviadas a la Comisión Legislativa de Procuración y Administración de Justicia estatal, entre ellas la aprobada en sesión del pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, del 11 de noviembre de 2008, destacando en la exposición de motivos de esta iniciativa que las funciones que venía realizando el Secretario de Acuerdos, en cuanto a la fe pública, las asume el juez, consecuencia de la inmediatez y dirección del proceso que le confiere la ley.

El dictamen del decreto por el cual se aprobó el Código de Procedimientos Penales vigente, expuso que el principio de inmediatez del nuevo proceso penal, terminaría con el vicio del sistema inquisitivo que, en la práctica, se caracterizaba por la delegación de funciones del Juez en el Secretario de Acuerdos, ocasionando que éste último fuera el único que presenciara el desarrollo de las diligencias, no así el juzgador.

Pero la creación de la nueva figura del administrador, así como la precisión de sus funciones, se determinó meses más tarde, con la reforma a los artículos 187 a 197 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México⁵, y en la exposición de motivos se enfatiza, que es necesario perfeccionar la facultad de los Tribunales del Poder Judicial para interpretar y aplicar las leyes, ante la cantidad de asuntos penales en la Entidad que deben atenderse en el ámbito de su competencia, modificando la integración del Poder Judicial, adecuar las obligaciones del Tribunal Superior de Justicia, dentro de las cuales se encuentran: definir la nueva integración de los órganos jurisdiccionales en materia penal; incorporar los juzgados de control, definir su integración y facultades; establecer las facultades de juez presidente, así como la competencia y obligaciones del juez ejecutor; crear la figura del administrador de juzgado, establecer los requisitos para serlo y sus facultades, así como las propias de los auxiliares de este último.

Es por eso que, se señaló que para ser administrador de un juzgado se requiere ser licenciado en derecho con conocimientos en administración o licenciado en administración, ya que sus funciones dentro del órgano jurisdiccional son de carácter estrictamente administrativo⁶.

⁵ Decreto número 3 publicado en la Gaceta del Gobierno del Estado de México el 30 de septiembre de 2009.

⁶ Actividades que, en términos de lo que señala el artículo 195 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, consisten en:

- Dirigir las labores administrativas de los juzgados o tribunales de su adscripción;
- Supervisar el desempeño de los servidores públicos a su cargo;
- Llevar el manejo administrativo y la custodia de las salas de audiencias, juzgados y tribunales a su cargo, a fin de que se encuentren en óptimas condiciones de uso;
- Vigilar la conservación y funcionalidad de los bienes muebles e inmuebles asignados;
- Supervisar la distribución de los asuntos entre los jueces o tribunales, por turno;
- Supervisar la programación de las diligencias a desarrollarse en los recintos de audiencia a su cargo;
- Elaborar y remitir los informes estadísticos anuales, mensuales y demás que determine el Consejo de la Judicatura;
- Recibir, inventariar, custodiar y entregar los bienes y valores que se encuentren a disposición de los juzgados o tribunales;

En ese tenor y en armonía con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015 del Poder Judicial del Estado de México, el Consejo de la Judicatura aprobó el 1 de octubre de 2009, el Manual de Organización y Procedimientos Administrativos para los Órganos Jurisdiccionales del Sistema de Justicia Penal Acusatorio y Oral del Poder Judicial del Estado de México⁷, el cual tiene como objeto, la organización de los diversos órganos jurisdiccionales del nuevo sistema penal, así como la estandarización de los procedimientos administrativos que operarán al interior del juzgado, que permitan su gestión, esto es, establecer la coordinación de labores y esfuerzos de los operadores del sistema de gestión de judicial penal.

El Sistema de Gestión de Justicia Penal es una herramienta creada con el uso de las tecnología de la información para facilitar las labores administrativas de los órganos jurisdiccionales en materia penal, la cual permite sistematizar las actividades de atención al público, oficialía de partes, turno de promociones y asuntos; la agenda de las salas de audiencias; la comunicación entre órganos jurisdiccionales, el Ministerio Público y otros intervinientes; las comunicaciones internas del personal administra-

-
- Controlar el manejo de registros de los asuntos tramitados en el juzgado o tribunal;
 - Cotejar las actuaciones con sus reproducciones, para fidelidad de estos documentos;
 - Revisar físicamente los expedientes digitalizados de las causas; Dar cuenta de la correspondencia al juez de despacho;
 - Tramitar la correspondencia administrativa del juzgado o tribunal;
 - Auxiliar al titular de juzgado o tribunal en el trámite de los juicios de amparo;
 - Auxiliar en el desahogo de las audiencias;
 - Elaborar y mantener actualizado el registro de los sujetos procesales que intervienen en cada caso;
 - Dar cuenta al titular del órgano jurisdiccional respectivo de los medios de impugnación que se hagan valer;
 - Atender los requerimientos que formule la Unidad de Información del Poder Judicial;
 - Coordinar el trabajo de los notificadores;
 - Verificar que se realicen las notificaciones que se hayan ordenado;
 - Tener a su cargo el archivo del órgano jurisdiccional;
 - Remitir al archivo general los asuntos que se encuentren concluidos;
 - Verificar que las audiencias queden registradas en los medios instrumentados para tal efecto;
 - Ingresar y ubicar en las salas de audiencias a los sujetos procesales, testigos, peritos y demás intervinientes, en el lugar que les corresponda;
 - Cumplir con las instrucciones que emita el titular del órgano jurisdiccional durante las audiencias;
 - Realizar las tareas administrativas que le encomienden los titulares de los órganos jurisdiccionales de su adscripción;
 - Tomar las medidas administrativas necesarias para la buena marcha de los asuntos;
 - Instrumentar un expediente judicial de cada asunto que sea sometido a la competencia de los órganos jurisdiccionales de su adscripción;
 - Remitir los valores y garantías que se reciban en el juzgado o tribunal dentro de los plazos señalados en las disposiciones administrativas;
 - Vigilar que el rol de turnos de jueces y demás personal del juzgado o tribunal se realice en los términos autorizados por el Consejo de la Judicatura;
 - Supervisar que en cada audiencia se redacte el acta mínima correspondiente;
 - Las demás que determine la ley o el Consejo de la Judicatura.
- ⁷ Publicado en la Gaceta del Gobierno del Estado de México, el 12 de octubre de 2009.

tivo; el expediente digital y el almacenamiento de las grabaciones de las audiencias, entre otros.

Esto se diseñó para optimizar el funcionamiento de los juzgados o tribunales que tienen más de un juez, así como de las salas de audiencias; con ese fin se elaboró el manual en comento. La finalidad era contar con una base y guía para el desarrollo y coordinación de las actividades del administrador y del personal auxiliar a su cargo que, en todo caso, el Consejo de la Judicatura determinara, como sucede con el personal de limpieza y vigilancia⁸.

Cabe resaltar que, de acuerdo con el manual en cita, la figura del administrador tiene como objeto, planear, organizar y controlar la gestión y funcionamiento administrativo de los órganos jurisdiccionales, a fin de garantizar la operatividad del sistema procesal penal acusatorio oral, por lo que, este servidor público depende de manera directa del juez coordinador, quien sirve de enlace entre aquél y los demás jueces que integran el órgano jurisdiccional.

A la par de la transformación del sistema procesal penal, también se reformó el Código de Procedimientos Civiles; se introdujo la substanciación de las controversias sobre el estado civil de las personas y el derecho familiar, así como las modificaciones y adiciones a los procedimientos judiciales no contenciosos y especiales relativos a la materia familiar y el estado civil de las personas, en tramitación predominantemente oral y bajo los principios de oralidad, inmediación, publicidad, concentración y continuidad⁹; en la exposición de motivos, se señala:

“La oralidad ha sido entendida para algunos, (sic) como la simple expresión verbal de las partes, señalando que ya se encuentra regulada la exigencia de que los jueces presidan audiencias, sin embargo, la práctica forense, la falta de regulación precisa de las fases de oralidad, el excesivo formalismo y **la estructura actual de los órganos jurisdiccionales**, no ha permitido cumplir con los principios de la oralidad y la inmediación”¹⁰. (El énfasis es añadido).

Lo cierto es que no se introdujeron cambios en cuanto a la organización de los órganos jurisdiccionales; sólo por comparar con el sistema penal, es de resaltar que en los Tribunales de Juicio Oral se modificó el número de jueces, se les separó de las funciones y responsabilidades administrativas, se desapareció el cargo de secretario judicial y se creó la figura del administrador, único responsable de la organización y administración de tales órganos jurisdiccionales, mientras que en la materia familiar únicamente se modificó el procedimiento y la infraestructura para efectos de videograbar las audiencias en las salas construidas y/o acondicionadas para tal fin, pero se omitió incluir la reorganización del personal adscrito a los juzgados encargados de

⁸ En la *praxis* genera inconvenientes, la falta de precisión en la ley, como en este caso, del artículo 197 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, que ocasiona confusiones y falta de homogeneidad en los órganos jurisdiccionales, al establecer que el administrador tendrá a su cargo el personal adicional que el Consejo de la Judicatura determine, con lo que da pauta a que determine mayor o menor número de personal en los distintos órganos jurisdiccionales y sus consecuentes actividades.

⁹ Reforma al Código de Procedimientos Civiles del Estado de México Decreto número 268, publicado en la Gaceta del Gobierno del Estado de México el 19 de febrero de 2009.

¹⁰ Exposición de motivos Código de Procedimientos Civiles del Estado de México Decreto número 268, publicado en la Gaceta del Gobierno del Estado de México el 19 de febrero de 2009.

conocer de la materia familiar, sin soslayar que aún existen juzgados mixtos, es decir, que conocen de tres materias: civil, familiar y mercantil, como es el caso de los juzgados de los distritos de El Oro de Hidalgo, Ixtlahuaca, Jilotepec, Tenango, Tenancingo, Lerma, Sultepec, Temascaltepec y Valle de Bravo, solo por mencionar los que integran la región Toluca.

No obstante, al finalizar la gestión 2010-2015, existían distribuidos en los dieciocho distritos judiciales, 3 juzgados mixtos de primera instancia, 59 juzgados civiles de primera instancia resaltando que ese número de juzgados cuenta con 61 jueces y que de éstos, en los distritos en que no hay juzgados especializados conocen de las materias civil, familiar y mercantil; 30 juzgados civiles de cuantía menor con 24 jueces; 13 mercantiles con igual número de juzgadores; 49 juzgados familiares presididos por un juez cada uno y 9 juzgados mixtos de cuantía menor, cuyos titulares son nueve decisores¹¹.

Destacando que no en todos los casos un juzgado tiene un solo juez como titular, sino que en ocasiones más de un juez dirige un órgano jurisdiccional y en otras un solo juez conoce y resuelve en más de un órgano jurisdiccional, pero sin que se encuentre debidamente regulada esta organización o distribución de juzgadores; es decir, los órganos jurisdiccionales encargados de administrar justicia en materia familiar carecen hasta la fecha de una reorganización interna, ante la falta de una reforma a la Ley Orgánica del Poder Judicial que cumpla con su objetivo de establecer el personal que debe formar parte de los órganos del Poder Judicial tomando en consideración las nuevas funciones y atribuciones que deben cumplir los secretarios judiciales ante la introducción de la oralidad en los nuevos procesos familiares, con señalamiento especial que dichos servidores públicos investidos de fe pública deben cumplir con sus funciones de carácter jurisdiccional tendentes a la buena marcha de la administración de justicia, así como los aspectos de carácter administrativo para una mejor organización del servicio.

Es necesario adecuar la organización de los juzgados familiares a la actual dinámica de los procesos predominantemente orales, por la razón de que, con el mismo número de personal y con la misma estructura jerárquica, se continúan atribuyendo funciones tanto administrativas como jurisdiccionales a jueces y secretarios judiciales, que son ejecutadas en su mayoría por los secretarios quienes son los responsables directos, y además deben ajustar su actuar a los plazos del procedimiento oral sumario cuyos principios rectores de oralidad, intermediación, concentración, continuidad y publicidad exigen la presencia del juez y del secretario judicial como binomio inseparable.

Lo anterior ha traído como consecuencia, la sobrecarga de trabajo en los juzgados que tramitan el mayor número de asuntos familiares al año como son los ubicados en la región de Tlalnepantla con 51,843 asuntos familiares radicados en 2014¹².

De tal suerte que la experiencia señala que el cambio en la regulación de los procesos jurisdiccionales, pero omiso en cuanto al número de personal, la organización y la distribución de funciones y responsabilidades de los servidores públicos que integran

¹¹ Vid. Quinto Informe de labores del Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, Magistrado M. en D. Baruch F. Delgado Carbajal, (2014), Toluca, México: Poder Judicial del Estado de México.

¹² *Idem*.

los órganos jurisdiccionales encargados de la tramitación de dichos procesos, genera vicios en el desahogo del procedimiento, ejemplo que se actualiza en la *praxis* cuando se celebran audiencias o diligencias de manera reservada, es decir, no videograbadas, sino únicamente escritas, que aunque se encuentran dentro del marco legal, incumplen con el principio de oralidad y, en algunas ocasiones, el de intermediación, puesto que tales actuaciones las practica el personal técnico bajo la vigilancia y responsabilidad de los secretarios, no del juez; así como la imposibilidad material de desahogar todos los medios de prueba dentro del plazo previsto por la ley, retardando la fecha de resolución de los asuntos, lo que ocasiona insatisfacción en la sociedad mexicana al recibir una administración de justicia tardía que redundo en una percepción de injusticia.

Una vez detectada la problemática expuesta, se determinó realizar una investigación de campo con el objeto de conocer la percepción que tienen los secretarios en los juzgados familiares en el Estado de México, respecto de la coincidencia entre las responsabilidades señaladas en las normas y las que se tienen en la *praxis*, para efectos de mejorar la impartición de justicia; sin embargo, la información obtenida a partir del instrumento aplicado a los participantes¹³ llevó a incluir variables, originalmente no contempladas, derivadas de la indagación en la experiencia individual de cada uno de los secretarios participantes.

Los resultados obtenidos abren un área de oportunidad que es la variable emocional derivada de lo expresado por los entrevistados, misma que, como se expuso, no se encontraba contemplada inicialmente en la presente investigación, pero debido a su importancia por los valores que sustentan a la institución del Poder Judicial del Estado de México, se incluye, exponiendo las conclusiones derivadas de la percepción y experiencia de los secretarios judiciales entrevistados, con la finalidad de que aporten material importante que lleve a realizar las reformas legales, revisiones y creación de instrumentos administrativos que permitan eficientar la función jurisdiccional, mejorando la apreciación de los justiciables respecto de la impartición de justicia que reciben en el Estado de México.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Justificación

La presente investigación microsocia es de corte cualitativo y se desarrolla a través de la indagación en la experiencia individual; permite conocer la percepción que los secretarios de los juzgados familiares de Toluca, Metepec y Los Reyes Iztacala del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México tienen respecto de las cargas de trabajo propias de su plaza laboral y el lugar que, en lo personal, ocupan dentro de la institución, esto a partir de las actividades que desarrollan.

Se seleccionó el método cualitativo ya que este enfoque se entiende como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, a partir de una serie de

¹³ Instrumento que se explica al exponer el marco metodológico en la presente investigación.

representaciones derivadas de la observación¹⁴. Estudia a los objetos (seres vivos) en sus contextos o ambientes naturales de cotidianidad¹⁵ y es interpretativo ya que intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que los participantes les otorgan, es decir, la investigación cualitativa es una investigación de contextos.

En este orden de ideas, las principales características de una investigación cualitativa son:

1. Su objetivo, el cual consiste en la captación y reconstrucción de significados;
2. El lenguaje empleado, el cual debe manejarse básicamente en términos conceptuales;
3. La forma de obtener la información, porque ésta es flexible y desestructurada;
4. El procedimiento es inductivo; y
5. La orientación, ya que es concretizadora y holística.

Así entendida, la metodología cualitativa adquiere un carácter interpretativo ya que aleja las perspectivas del investigador; es inductiva debido a que su labor tiene una estrecha relación con los hallazgos y el descubrimiento y es holística debido a que el escenario y los actores deben percibirse como una totalidad; un todo que contiene y obedece a sus propias formas de interacción, de organización y significación; se parte del paradigma que sustenta que la realidad se construye en la cotidianidad y es reflejo del dinamismo social, es decir, presenta cambios constantes y permanentes y ontológicamente acepta que existen múltiples "verdades" basadas en la propia construcción de la realidad.

Este método permite interpretar en forma empírica, información de la vida diaria de los secretarios de los juzgados familiares, de dos regiones del Estado de México, Toluca y Tlalnepantla (Toluca, Metepec y Los Reyes Iztacala), lo que posibilita la comprensión de todo aquello que pudiera considerarse como objeto de estudio, e inclusive como fenómeno social y, por tanto, esta es una de las vías para lograr la explicación de procesos sociales complejos.

El carácter cualitativo de la presente investigación se justifica ya que posibilita la lectura de los contextos situacionales¹⁶ y convencionales donde se desarrollan las actividades laborales de los secretarios de juzgados familiares del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, de las regiones Toluca y Tlalnepantla, y tiene como objetivo, a través de la indagación en la experiencia individual de cada uno de los secretarios entrevistados, lograr un acercamiento para conocer su percepción acerca de las cargas de trabajo y variables que de ahí derivan.

Para el logro del objetivo planteado, es pertinente un estudio de corte cualitativo ya que aquí se conjugan los contextos situacionales y convencionales que conforman la cotidiana realidad laboral de los secretarios de juzgados como sujetos (objeto) de estudio. Así, se logra obtener la percepción de estos servidores judiciales en el contexto en el que se desenvuelven en su cotidiana actividad laboral, por lo que el objetivo se logró

¹⁴ Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010) *Metodología de la Investigación*, México, D.F.: McGraw-Hill, 2010, p. 10.

¹⁵ Razón por la cual los secretarios de juzgados familiares participantes en el presente estudio fueron entrevistados en sus lugares de trabajo.

¹⁶ Entiéndase contexto local y contexto institucional.

a través del análisis y la interpretación que permite este tipo de investigación al estudiar fenómenos que resultaría imposible explicar a partir de información cuantitativa.

2.2. Pregunta de investigación e hipótesis

La presente investigación se planteó como objetivo conocer la percepción que tienen los secretarios en los juzgados familiares en el Estado de México, respecto de la coincidencia entre las responsabilidades señaladas en las normas y las que se tienen en la *praxis*, para efectos de mejorar la impartición de justicia; para lo cual se planteó como pregunta de investigación la siguiente: ¿Las responsabilidades de los secretarios de los juzgados familiares en el Estado de México son coincidentes con las cargas de trabajo (actividades) que desempeñan? Y, como hipótesis de trabajo, se planteó: los secretarios de los juzgados familiares del Estado de México tienen asignadas y delimitadas sus funciones y/o actividades en la Cédula de Identificación de Puesto del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México y en el Código de Procedimientos Civiles del Estado de México; tanto la pregunta de investigación como la hipótesis se mantuvieron a lo largo de toda la investigación.

La información obtenida a partir del instrumento aplicado a los participantes lleva a incluir una variable originalmente no contemplada, la cual adquiere fuerza en los resultados de la investigación.

La naturaleza de la información recabada durante el desarrollo de este trabajo de investigación llevó a realizar ajustes de orden metodológico ya que, de los hallazgos de la misma se desprenden dos variables obtenidas de un contexto específico (dimensiones) que ofrecen una variedad de perspectivas donde los secretarios de los juzgados familiares desarrollan su actividad laboral, así como la percepción que tienen de sí mismos como (personas) servidores judiciales dentro de la Institución. Las variables que se abordan en el presente estudio, las cuales se desprendieron de los hallazgos de investigación son: la variable emocional y la variable racional, las cuales les permiten a los participantes soportar la funcionalidad institucional.

El aporte adicional a partir del replanteamiento realizado es conocer las experiencias personales respecto de un estímulo específico dado, que es la percepción que tienen respecto del lugar que ocupan dentro del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, en función de las actividades que desempeñan y cómo inciden las cargas de trabajo en su desempeño laboral en forma cotidiana, empleando la investigación cualitativa para obtener la descripción de los hechos en el contexto en el que se suscitan. Es decir, al margen de las actividades laborales que desempeñan en forma específica, se incluye la percepción que los secretarios de los juzgados familiares seleccionados tienen de sí mismos como servidores judiciales al interior de la institución.

Las etapas del proceso de investigación cualitativa no son esquemas rigurosos, sino más bien abiertos que permiten regresar a una etapa si es necesario, o modificarla; sin embargo, para investigar es requisito formular un plan o generar fases que logren cumplir con el objeto de investigación.

Por tanto, considerando que la investigación cualitativa es de índole interpretativa, se omiten los intentos por generalizar los resultados, porque con el estudio se busca

comprender un sistema de relaciones entre los secretarios de los juzgados familiares de las regiones citadas y la institución.

2.3. Marco teórico: Teoría Fundamentada como método de investigación

Para el logro de los objetivos planteados se eligió la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*)¹⁷ ya que es una metodología general cuyo postulado central es el análisis sistemático de datos empíricos¹⁸; es decir, consiste en descubrir la teoría desde los datos a través de un método general de análisis¹⁹ para efectos de aplicarla en áreas específicas, para lo cual el investigador debe, en todo momento, mantenerse abierto a los cambios hasta llegar al nivel de saturación a través del constante análisis comparativo. La construcción teórica se realiza a partir de las interpretaciones realizadas por los propios informantes y, en cuanto a la codificación, se determinó manejar la información en forma abierta para efectos de descomponerla, compararla y manejarla a partir de códigos que permitan la agrupación en categorías acordes a las variables materia de análisis.

A partir de la aplicación de la prueba piloto, se manejaron códigos abiertos sobre la información recabada hasta la obtención de las variables centrales.

2.4. Análisis de la información

La información recabada se analizó a partir de la técnica de análisis de contenido ya que esta técnica de investigación está destinada a formular, a partir de datos específicos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su propio contenido²⁰. Se determinó trabajar de esta manera ya que, con esta técnica, se desarrolla un procedimiento que permite analizar y clasificar toda la información obtenida de los participantes entrevistados y así mantener distancia de las generalizaciones.

2.5. Muestra

La selección se realizó mediante el muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por conveniencia, que es el procedimiento que consiste en la selección de las unidades de la muestra en forma arbitraria²¹. Las unidades se autoseleccionan o se eligen de acuerdo a su fácil disponibilidad siempre y cuando se guarde coherencia y relación con los criterios de inclusión y exclusión. En este caso, el criterio fue la ubicación.

¹⁷ Toma su inspiración del Interaccionismo Simbólico, corriente donde la atención se centra en el significado que las personas asignan al mundo, ya que los seres humanos actuamos a partir de esa significación, producto de la interpretación social, la cual está dotada de significados.

¹⁸ Es decir, a partir de la información proporcionada por los propios participantes entrevistados.

¹⁹ Cfr. Glaser, Barney G. y Strauss, Anselm L. (2012). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. USA: Aldine Transaction.

²⁰ Krippendorff, Klaus. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Barcelona: Paidós. p. 28.

²¹ Scribano, Adrián Oscar. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Argentina: Editorial Prometeo. p. 37

El trabajo de campo se inició el día 11 de mayo en los juzgados familiares del edificio de Nicolás San Juan, el día 13 de mayo en los juzgados de Metepec y el día 26 de mayo en los juzgados de Los Reyes Iztacala (Tlalnepantla). En estos juzgados suman 30 secretarios, de los cuales fueron 27 los entrevistados ya que, de los 3 restantes, uno se encontraba atendiendo una audiencia y dos más se encontraban de incapacidad médica, uno por enfermedad y una más por gravidez.

Toda vez que la metodología y técnica seleccionadas indican trabajar por saturación, con la información recabada el trabajo de campo se dio por terminado²². De ahí que se encuentre variación con la finalidad primaria de entrevistar a todos los secretarios de los juzgados familiares del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México y sólo se hayan entrevistado a los secretarios de los juzgados familiares que se encuentran en los edificios de Los Reyes Iztacala, Toluca y Metepec.

Para efectos del manejo de la información obtenida, se identificaron los informantes (secretarios de los juzgados familiares) y las categorías (operacionalización de los conceptos), que operativizan la forma de análisis de la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas.

A los participantes se les asignó un número secuencial conforme fueron entrevistados. Los instrumentos aplicados se identifican de la siguiente manera: SJFPF1TO; la anterior unidad analítica significa: Secretario de Juzgado Familiar Participante, Femenino, Secuencia: 1, Edificio Toluca. Esta clave concuerda con el cumplimiento de confidencialidad acordado entre las investigadoras y los entrevistados.

Cuadro 1

IDENTIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE	GÉNERO	CATEGORÍAS
Secretario/a de Juzgado Familiar	Femenino	Actividades laborales
		Responsabilidades
	Masculino	Propuestas de mejora
		Relación con la Institución

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Diseño y construcción del instrumento: entrevista semiestructurada

Rigor metodológico y objetividad deben ser las premisas que representen el punto de partida al momento de determinar el enfoque de una investigación, de ahí que el éxito se sustente en la correcta selección y aplicación de la técnica que permita obtener la información con la que se trabajará. Independientemente de la técnica seleccionada, ésta debe ser rigurosa para completar el proceso de la investigación²³, sin embargo, las limitaciones de las propias técnicas, sean cualitativas o cuantitativas, dan lugar a nuevas técnicas.

²² Las respuestas de los 27 participantes fueron coincidentes y ya no se encontraron datos adicionales para desarrollar propiedades de las categorías.

²³ Cfr. Willis, Paul. (1983) *Learning to Labour*. London: Saxon House, Farnborough.

La entrevista se considera una técnica simple, pero aporta más información que algunas otras técnicas usadas en forma mixta. La conceptualización simplista de esta técnica lleva a considerarla sencilla, ya que se entiende como una conversación informal entre dos personas; pero es precisamente la comunicación que se genera partir de ese intercambio verbal el que permite reunir datos durante un encuentro de carácter cordial e informal, donde una persona (participante entrevistado) proporciona su punto de vista (subjetivo) a partir de las preguntas que le formula el investigador respecto de un tópico en particular. Con esta técnica se abren canales de comunicación con el propósito de obtener información que con otra técnica resultaría complejo obtenerla.

Como en la presente investigación se aborda un tema de la vida cotidiana, la entrevista se llevó a cabo en el propio juzgado donde laboran los entrevistados. La entrevista debe desarrollarse dentro de un ambiente cordial y relajado, así se marca la diferencia entre entrevista y conversación cotidiana ya que para aplicar la primera deben observarse reglas específicas como es el asumir los roles: el investigador pregunta y el participante entrevistado responde libremente; el investigador escucha y el participante entrevistado habla, se explora.

Las entrevistas cualitativas son “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones”²⁴. Se considera que dicha técnica permite recuperar las experiencias significativas del individuo a partir de su propia palabra, cuyo objetivo es conocer lo que es importante y significativo para él, es decir, la palabra es portadora de sentido y significado emitida por los individuos; de esta manera se infiere que la entrevista cumple la función de interactuar y escuchar, para comprender cómo analiza e interpreta él o ella, para actuar con base en sus significados.

El investigador debe organizar y mantener el ritmo de la conversación en términos de los objetivos previamente definidos, “...las entrevistas semiestructuradas adoptan más la forma de un diálogo o una interacción (...) permiten al investigador y al entrevistado moverse hacia atrás y hacia adelante en el tiempo (...) las entrevistas pueden adoptar formas variadas, incluyendo una amplia variedad, desde las que son muy enfocadas o predeterminadas hasta las que son demasiado abiertas (...). Sin embargo, la más común es la entrevista semiestructurada, que es guiada por un conjunto de preguntas y reflexiones básicas a explorar, pero ni la redacción exacta, ni el orden de las preguntas está predeterminado (...) este proceso abierto e informal de entrevista es similar y sin embargo diferente al de una conversación informal”²⁵. El investigador y el participante entrevistado dialogan de una forma cordial, informal, de tal suerte que se da una mezcla de conversación y preguntas insertadas.

²⁴ Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Ediciones Paidós Ibérica. p. 100.

²⁵ Erlandson, David A., Harris, Edward L., Skipper, Barbara L. y Allen, Steve D. (1993) *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*. USA. Sage Publications Inc., pp. 85-86.

Cabe aclarar que se optó por esta técnica²⁶ ya que las entrevistas cualitativas son modificaciones o extensiones de las conversaciones ordinarias, pero con distinciones importantes²⁷. Uno de los rasgos que se comparten con una conversación común es la improvisación, tal y como sucede en las conversaciones cotidianas, las preguntas y respuestas se encadenan de modo similar a la forma como se toma la palabra en una conversación informal, decidiendo sobre la marcha; lo que Kvale²⁸ denomina 'espontaneidad metodológica'.

Se considera legítimo que durante el curso de la conversación, el participante entrevistado "aparentemente" tome el control para modificar el rumbo de la entrevista; el investigador (entrevistador) debe ser sensible para dar lectura a los puntos que generan esos cambios, a los cuales también se les debe dar lectura, por ejemplo el lenguaje, verbal y el no verbal, los cuales también deben "ser escuchados".

Es importante reiterar que una entrevista es una especie de conversación, pero no es una conversación en sí misma²⁹, la diferencia, radica en la intención. En las entrevistas realizadas en el presente estudio, quien habla es el secretario del juzgado familiar seleccionado para proporcionar sus opiniones y las investigadoras asumimos un papel pasivo, es decir, sólo escuchar ya que, como lo marca esta técnica, la voz del investigador debe permanecer en segundo plano, fundamentalmente para proporcionar apoyo.

Una entrevista permite hacer preguntas con más detalle que en una conversación informal y tiene un modo propio que permite, por un lado, mayor profundidad, y por el otro, una detallada explicación de lo que pudiera considerarse obvio.

El empleo de esta técnica permite cambiar la secuencia de las preguntas que previamente se hubieran elaborado, incluso las preguntas indirectas son a menudo mejores que las preguntas directas³⁰; el exceso de preguntas puede frustrar la generación de material relevante. En el caso particular, esta es la razón por la cual, al momento de aplicar el instrumento para efectos de su validación, llevó a ajustar la estructura originalmente planteada donde se pretendía obtener el tiempo invertido en cada una de las actividades que diariamente se desempeñan en el órgano jurisdiccional.

El edificio de Nicolás San Juan (Toluca) alberga siete juzgados familiares³¹; para iniciar el trabajo de campo, se decidió aplicar la prueba piloto en el primer juzgado donde pudiéramos hablar con el/la titular del juzgado y nos diera su autorización para tal fin. En el primer juzgado que se visitó, el titular estaba ocupado atendiendo a unas

²⁶ Se trató de entrevistas focalizadas ya que a los participantes entrevistados se les colocó en una situación específica y las preguntas se estructuraron a partir de la hipótesis planteada.

²⁷ Herbert J. Rubin & Irene Rubin (1995) *Qualitative Interviewing: the Art of Hearing Data*. USA: Sage Publications. p. 6.

²⁸ Kvale lo señala como una habilidad de alto nivel que se espera del entrevistador cualitativo. Kvale, Steinar. (1996) *Interviews. An Introduction to Qualitative Research*. USA: SAGE Publications, Inc. p. 13.

²⁹ Atkinson, Robert G. (1998). *The Life Story Interview (Qualitative Research Methods)* USA. SAGE Publications, Inc. p. 32.

³⁰ Wengraf, Tom. (2001) *Qualitative Research Interviewing. Biographic Narrative and Semi-Structured Methods*. Middlesex University. Great Britain: SAGE Publications Ltd. p. 63.

³¹ Juzgados Primero, Segundo, Quinto, Sexto, Séptimo, Octavo y Noveno Familiares.

personas. Así, la prueba piloto se aplicó en el juzgado número 1³². Con la aplicación de la primera entrevista se lograron identificar las fortalezas del instrumento, ya que con las preguntas 5, 10, 11, 13 y 14, los participantes se expresaron y abrieron la variable emocional.

Se identificaron áreas de oportunidad las cuales aportan elementos a considerar, ya que el instrumento originalmente se centraba en conocer la percepción de los secretarios en los juzgados familiares en el Estado de México, con la intención de delimitar la competencia, las responsabilidades y las funciones como un aporte para la mejor impartición de justicia. La intención era responder la pregunta: "¿Las responsabilidades de los secretarios de los juzgados familiares en el Estado de México son coincidentes con las cargas de trabajo (actividades) que desempeñan?". Durante la aplicación del instrumento se abrió un canal de naturaleza emocional, por lo que se determinó agrupar la información por rubros e insertar la variable emocional; en función de las respuestas obtenidas, el cuestionario quedó de la siguiente manera:

**GUÍA DE ENTREVISTA 1. MEDICIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO POR UNIDAD.
UNIDAD: H. TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE MÉXICO.**

SUBUNIDAD: _____ **FAMILIAR** _____ **REGIÓN** _____ **SECRETARIO:**

1. ¿A qué hora llega usted al Juzgado?
2. ¿A qué hora sale usted del Juzgado?
3. Antigüedad dentro de la Institución:
4. Antigüedad en el cargo de Secretario:
5. Tiempo aproximado que invierte en actividades administrativas y jurisdiccionales.
 - a. Administrativas:
 - b. Jurisdiccionales:
6. ¿Conoce la cédula de identificación de puesto de Secretario de Juzgado?
7. ¿Conoce los procesos administrativos institucionales en los que interviene un Secretario de Juzgado?
8. ¿Alguna vez lo han consultado para la medición de las cargas de trabajo?
9. ¿Las responsabilidades y las obligaciones que le están encomendadas como Secretario coinciden con las actividades que desempeña?
10. En caso afirmativo, pasa a la siguiente pregunta; en caso negativo: ¿Qué modificaciones propondría para efectos de hacerlas coincidentes?
11. ¿Qué propondría para eficientar su actividad como Secretario?
12. Respecto de la plaza laboral que ocupa, ¿qué cambios considera que ha habido en la Institución a partir de la fecha en que ingresó a trabajar?
13. ¿Se siente escuchado por las autoridades de la Institución?
14. Lugar que ocupa como servidor judicial dentro de la Institución:

Con respecto al orden de las preguntas, se determinó iniciar con aquéllas correspondientes al horario para conocer el tiempo promedio que permanecen en el juzgado de su adscripción, pero también conocer la antigüedad del personal. El bloque siguien-

³² Se aclara que esta asignación corresponde a datos de identificación, pero no corresponde al Juzgado Primero Familiar, sino al segundo juzgado visitado y primero donde se aplicó el instrumento.

te corresponde a la naturaleza de las actividades que desempeñan los secretarios, así como las cargas de trabajo, las responsabilidades y las obligaciones. Así, se pasa al rubro de propuestas para eficientar su desempeño laboral y concluir con la percepción que de sí mismos tienen al interior de la institución.

3. MARCO NORMATIVO DE LAS FUNCIONES JURISDICCIONALES Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS SECRETARIOS JUDICIALES

En ese tenor, es menester precisar que los secretarios judiciales, en el desempeño de su cargo, realizan funciones de naturaleza diversa a la jurisdiccional.

Resulta inconcuso que la jurisdicción nace de la idea clásica de la división de poderes del Estado para ejercer su gobierno, potestad otorgada por el pueblo a sus gobernantes con el fin de lograr el bien común. No obstante, frente a esa idea clásica existen juristas que han dedicado sus estudios a contradecir la existencia del acto jurisdiccional como acto jurídico que tiene naturaleza propia, argumentando que éste es sólo la ejecución de la ley y, por ende, es también un acto administrativo, de tal suerte que únicamente existen actos legislativos y actos administrativos, por tanto, la función jurisdiccional no es más que una ramificación de la función administrativa³³.

Definitivamente las ideas esgrimidas en la obra de Lampué tuvieron cabida en otra época y lugar, pero actualmente en México, la experiencia comparte que la actividad del juzgador no se limita únicamente a ejecutar la norma, por la razón de que el artículo 1° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos³⁴ le autoriza a inaplicar una disposición legal cuando violente derechos humanos de un justiciable, ponderando la protección más amplia a los sujetos al juicio que se somete a su decisión.

La función jurisdiccional existe con naturaleza propia y ha cobrado tal relevancia que el juez no sólo aplica la ley vigente en su territorio sino que, también está autorizado a inaplicarla y en su lugar fundar su resolución en principios generales del derecho o en normas internacionales contenidas en instrumentos internacionales ratificados por el Estado mexicano, siempre y cuando no se contrapongan con la Constitución, dictando el derecho (*lato sensu*) en sus resoluciones.

Esto es así porque el artículo 1° constitucional³⁵ establece que todas las autoridades del país, dentro del ámbito de sus competencias, se encuentran obligadas a velar no sólo por los derechos humanos contenidos en la Constitución federal, sino también por aquéllos que se encuentran en los instrumentos internacionales celebrados por el Estado mexicano, adoptando la interpretación más favorable al derecho humano de que se trate; así se entiende el principio *pro persona*.

Este mandato constitucional ha sido interpretado por el Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación³⁶, en armonía con lo establecido por el diverso 133 de la Cons-

³³ Vid. Lampué, Pierre. (2001) *Noción del acto jurisdiccional*. (Trad. de Jesús Roal Moreno), Serie de obras selectas del derecho procesal. México: Editorial Jurídica Universitaria. pp. 1-60.

³⁴ Reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 2011.

³⁵ *Idem*.

³⁶ Tesis aislada con número de Registro 160589, Décima Época, Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Libro III, diciembre de 2011, Tomo 1, Página: 535, Tesis: P. LXVII/2011(9a.),

titución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para determinar el marco dentro del que debe realizarse el control de convencionalidad *ex officio* en materia de derechos humanos a cargo del Poder Judicial, el que deberá adecuarse al modelo de control de constitucionalidad existente en México³⁷.

Lo anterior no sólo confirma que la función jurisdiccional existe con naturaleza propia, sino que permite distinguir claramente su importancia, así como la de los órganos jurisdiccionales frente a una sociedad que reclama absoluto respeto a sus derechos y que el Estado garantice a través del Poder Judicial, en ejercicio de la jurisdicción, el acceso a una impartición de justicia pronta, completa, expedita, transparente e imparcial.

En la inteligencia de que, jurisdicción es la potestad de que se hallan revestidos los jueces para administrar justicia³⁸, por ende, la función jurisdiccional es, en resumen, la actividad que realizan los órganos jurisdiccionales y en los procesos dispositivos los actos que los justiciables sometidos a su competencia realizan, siendo actos procesales todos aquellos que tienen importancia jurídica respecto de la relación procesal, esto es, los actos que tienen por consecuencia inmediata la constitución, conservación, desenvolvimiento, modificación o definición de una relación procesal, o sea, a) actos de parte, o b) actos de los órganos jurisdiccionales³⁹.

De tal forma que los servidores judiciales que integran los órganos jurisdiccionales realizan funciones de carácter jurisdiccional que tienen por objeto actos procesales en cumplimiento a la norma con relevancia para el proceso, ya que otorgan seguridad jurídica.

Especial importancia tiene la función del secretario judicial adscrito a los juzgados familiares, al estar investido de fe pública en el ejercicio de su cargo y que actúa a la par del juzgador, autorizando y dando fe de todos sus actos; pero, además, cumple con otras funciones de carácter administrativo tendentes a ejecutar los métodos de control, medios de operación y empleo de los recursos humanos y materiales ordenados por el Consejo de la Judicatura del Estado de México, con el fin de optimizar el funcionamiento de los órganos jurisdiccionales.

La diferencia de estas funciones, se observa con claridad en la tabla número 2, que contiene el marco legal que otorga la atribución y obligación precisada.

Materia(s): Constitucional.

³⁷ Así, la determinación de la Suprema Corte de Justicia de la Nación es que, en la función jurisdiccional, los jueces están obligados a preferir los derechos humanos contenidos en la Constitución y en los tratados internacionales, aun a pesar de las disposiciones en contrario que se encuentren en cualquier norma inferior, refiriendo que, si bien los jueces no pueden hacer una declaración general sobre la invalidez o expulsar del orden jurídico las normas que consideren contrarias a los derechos humanos contenidos en la Constitución y en los tratados, sí están obligados a dejar de aplicar las normas inferiores dando preferencia a las contenidas en el texto constitucional y en los tratados en la materia.

³⁸ Ascencio Romero, Ángel. (2008) *Teoría General del Proceso*. México: Cuarta edición, Trillas.

³⁹ Chiovenda, Giuseppe. (2002) (Trad. por E. Gómez Orbaneja) *Instituciones de Derecho Procesal Civil* Vol. 3, México: Editorial Jurídica Universitaria.

Cuadro 2

MARCO LEGAL	FUNCIONES JURISDICCIONALES	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
Código de Procedimientos Civiles vigente en el Estado de México. (CPC)	Proyectar autos y decretos.	Cuidado, conservación y registro de los libros que llevan en el juzgado y dar cuenta al juez.
	Dar fe de los actos procesales.	Remitir expedientes o instructivos de notificaciones a las centrales de ejecutores y notificadores.
	Participar como fedatarios en las audiencias que se realizan, vía videoconferencia.	Resguardo de los libros, expedientes y documentos.
	Realizar notificaciones cuando no exista notificador adscrito.	Foliar, rubricar y entresellar los expedientes.
	Diligencias fuera del juzgado por ausencia del ejecutor.	Certificar existencia y falta posterior de un documento o expediente.
	Excusarse ante su titular cuando tenga conocimiento de algún impedimento.	Remitir los expedientes a la Sala para la substanciación del recurso de apelación o queja.
	Fijar en la puerta del tribunal los edictos para emplazamientos.	
	Certificar la no actuación cuando se haya señalado día y hora para ese fin.	Conservación de las videograbaciones de las audiencias.
	Certificar y autorizar copias que expida el Tribunal.	Vigilar coincidencias entre el expediente virtual y el escrito.
	Dar cuenta al titular con las promociones presentadas.	
	Asentar razón de inicio y fin de plazo.	
	Dar cuenta al titular cuando hayan concluido los plazos de 180 días naturales sin actividad procesal en un juicio.	
	Asentar razón en el sobre cerrado en que se exhiba pliego de posiciones.	
	Leer sus declaraciones a los absolventes.	
	Hacer constar en el acta que una de las partes no sabe firmar o no quiere hacerlo.	
Certificar asistencia o inasistencia de las partes.		

MARCO LEGAL	FUNCIONES JURISDICCIONALES	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
Código de Procedimientos Civiles vigente en el Estado de México. (CPC)	A todos los intervinientes, hacer saber las reglas de disciplina en las audiencias orales.	
	Verificar la identidad de quienes intervendrán en las audiencias orales.	
	Hacer constar la inasistencia de las partes en las audiencias orales.	
	Hacer constar el momento de la incorporación de una de las partes o tercero en las audiencias orales.	
	Instrumentar las actas de audiencia y firmarla conjuntamente con el juez.	
Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México. (LOPJ Edomex)	Diariamente, dar cuenta al titular de las promociones presentadas.	Cumplir y hacer cumplir a los subalternos el horario de labores.
	Autorizar conjuntamente con el titular, los exhortos o despachos, actas, autos y resoluciones.	Registro y control del libro de asistencia.
	Asentar puntualmente certificaciones, constancias y razones en los expedientes.	Recibir por sí o por conducto del oficial de partes las promociones.
	Expedir las copias que la ley o el superior jerárquico autoricen.	Guardar en el secreto del juzgado los documentos, expedientes y valores.
	Participar como fedatario público en las videoconferencias.	Recoger, guardar e inventariar los expedientes.
	Dar fe y autorizar los actos del inmediato superior en el ejercicio de sus funciones.	Proporcionar a los interesados los expedientes en los que fueren parte ante su presencia.
	Efectuar las notificaciones en los tribunales cuando no exista notificador.	Llevar al corriente los libros del juzgado.
		Resguardo y conservación del sello.
		Conservar bajo su custodia el mobiliario del juzgado.
		Vigilar los expedientes y documentos.
Cuidar el orden y cumplimiento en el trabajo del personal a su cargo.		
	Asistir a cursos y programas de capacitación y especialización judicial	

MARCO LEGAL	FUNCIONES JURISDICCIONALES	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
Encomendadas por el titular del órgano y otras disposiciones internas como circulares emitidas por acuerdo del Pleno del Consejo de la Judicatura del Estado, fundadas en la fracción XIX del artículo 89 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.	Proyectar resoluciones interlocutorias.	Remitir los expedientes al archivo judicial para su resguardo.
	Certificar hechos, actos o conductas que estimen necesarios en el desarrollo de las diligencias procesales, v.g.: la existencia de pruebas pendientes de desahogo de alguna de las partes.	Remitir los expedientes a los tribunales federales para substanciación del juicio de amparo.
		Da cuenta al titular sobre la instauración del juicio de amparo y auxiliar en la remisión de informes y constancias
		Resguardo de valores y su remisión a la Dirección de Finanzas.
		Remitir informes estadísticos.
		Utilizar y vigilar que el personal a su cargo porte el uniforme correctamente.
		Vigilar el pago puntual del servicio telefónico del órgano jurisdiccional.
		Entregar correspondencia oficial.
		Asistir al arreamiento de bandera.
		Solicitar y recibir el material del juzgado.
	Registro de cédulas profesionales de los abogados postulantes.	
	Elaboración de edictos.	

Fuente: Elaboración propia a partir las obligaciones consignadas en el Código de Procedimientos Civiles vigente en el Estado de México, la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México y actividades encomendadas por el titular del órgano (según lo manifestado por los propios secretarios) y otras disposiciones internas como circulares emitidas por acuerdo del Pleno del Consejo de la Judicatura del Estado, fundadas en la fracción XIX del artículo 89 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

3.1. Código de Procedimientos Civiles para el Estado de México

A) Actividades de naturaleza jurisdiccional

- **Proyectar autos⁴⁰ y decretos⁴¹:** en la *praxis*, esta función consiste en presentar por escrito un proyecto del acuerdo que corresponda a la petición contenida en las promociones, y de manera formal en el referido proyecto de auto o decreto se contiene una razón en la que se hace constar que el secretario da cuenta al titular con la solicitud. El juez y el secretario rubrican al final del documento, en el cual también se fundamenta y motiva el sentido de la resolución.
- **Hacer notificaciones cuando en el órgano jurisdiccional no se cuente con notificador adscrito y realizar diligencias fuera del juzgado por ausencia del ejecutor⁴²:** la práctica de las notificaciones están encomendadas a un servidor público distinto al secretario judicial, que es el notificador. Mientras que las diligencias fuera del juzgado son realizadas por otro servidor judicial que es el ejecutor, sin embargo, ante la ausencia de estos dos servidores públicos, las funciones mencionadas deben ejercerse por el secretario judicial, por ser su superior jerárquico. En este supuesto, aun cuando el secretario realiza funciones de ejecutor o de notificador, también debe cumplir con sus actividades de secretario judicial.
- **Excusarse ante su titular cuando tenga conocimiento de algún impedimento⁴³:** el secretario tiene la obligación de excusarse del conocimiento de un negocio jurídico cuando se halle en el supuesto de una causa de impedimento; esto forma parte de los instrumentos con que cuenta el Estado para resguardar la garantía de acceso a una justicia imparcial contenida en el artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos puesto que, los impedimentos regulados en los ordenamientos legales precisados, se reducen a la idea de que por esas causas, el servidor público se ve afectado en su objetividad, presumiendo así que cuenta con un interés jurídico en ese proceso.
- **Dar fe de los actos procesales⁴⁴:** la experiencia dicta que ésta es la función más importante del secretario judicial, en la que:
 - Se participa como fedatario en las audiencias que se celebran por videoconferencias, así como en las demás audiencias que se desahoguen en el tribunal de su adscripción;
 - Certifica y autoriza copias que expida el tribunal;
 - Asienta la razón de inicio y fin de los plazos;

⁴⁰ La Ley Procesal Civil realiza una distinción entre auto y decreto; el artículo 1.192 del Código de Procedimientos Civiles vigente en la Entidad establece que el primero es una decisión que tiende al impulso y desarrollo del procedimiento, mientras que el segundo es una simple determinación de trámite.

⁴¹ Artículo 1.12 del Código de Procedimientos Civiles.

⁴² Artículos 1.14 y 1.17 del Código de Procedimientos Civiles del Estado de México.

⁴³ Artículo 1.52 del Código de Procedimientos Civiles.

⁴⁴ Artículo 1.14 del Código de Procedimientos Civiles.

- Hace el cómputo y da cuenta al titular cuando haya concluido el plazo de 180 días naturales sin actividad procesal en un juicio, para el dictado del correspondiente acuerdo⁴⁵;
- Asienta la razón correspondiente, en el sobre cerrado donde se exhibe pliego de posiciones y lee a los absolventes sus declaraciones, cuando así procede;
- Hace constar en el acta que una de las partes no sabe firmar o no quiere hacerlo;
- Fija los edictos en la puerta del tribunal;
- Hace saber a las partes las reglas de disciplina en las audiencias orales;
- Verifica la identidad de los intervinientes en las audiencias orales;
- Hace constar y certifica la asistencia o inasistencia de las partes en las audiencias orales;
- Hace constar el momento de la incorporación de una de las partes o tercero en las audiencias orales;
- Instrumenta el acta de audiencia y la firma conjuntamente con el juez;
- Autoriza con su firma conjuntamente con el titular los exhortos o despachos, actas, autos y resoluciones;
- Asienta puntualmente en los expedientes certificaciones, constancias y razones;
- Expide copias que la ley o su superior ordene;
- Presencia y da fe de la firma de actuaciones judiciales;
- Hace constar el registro, lugar, día y hora de inicio de cada audiencia oral, así como el nombre de los servidores judiciales y demás personas que intervienen;
- Rubrica el acta de la audiencia oral; y
- Certifica e identifica el medio en que se registre la audiencia oral⁴⁶.

El secretario judicial, por disposición de la ley, goza de fe pública en el ejercicio de sus funciones⁴⁷, es decir, el Estado delega en este servidor judicial la potestad de hacer constar actos procesales⁴⁸, que acontezcan ante su presencia y autorizarlos con su firma, imprimiéndoles validez, credibilidad, certeza y legitimación.

⁴⁵ Cuando en un proceso considerado de carácter dispositivo, las partes omiten realizar cualquier acto tendente a la continuación del proceso, certificación de gran importancia porque la inactividad procesal enunciada ocasiona la terminación del proceso por caducidad, quedando exceptuados los juicios sucesorios, concursales, de alimentos, en los que se haya dictado sentencia ejecutoria y en procedimientos judiciales no contenciosos.

La caducidad se encuentra regulada en el Código de Procedimientos Civiles vigente en el Estado en sus artículos 1.243 a 1.249.

⁴⁶ Artículos 1.110, 1.127, 1.133, 1.152, 1.181, 1.245, 1.283, 1.288 y 5.20 del Código de Procedimientos Civiles.

⁴⁷ Artículos 1.5 y 1.14 del Código de Procedimientos Civiles vigente en la Entidad.

⁴⁸ Acto procesal es aquél que tiene por objeto impulsar la continuación del procedimiento, pero en el ejercicio de su cargo. El secretario judicial en múltiples ocasiones debe certificar conductas de los litigantes que acontecen en el desarrollo de las diligencias y que el titular del órgano jurisdiccional estima indispensable hacer constar, aun cuando carezca de relación directa e inmediata con la actuación judicial por ejemplo, la conducta agresiva, grosera o altanera de alguno de los litigantes, comparecientes o participantes, ya sea hacia el juez o bien, de cualquiera de los

Llama la atención el texto del artículo 1.5 del Código de Procedimientos Civiles vigente, porque en su segundo párrafo señala con claridad que los secretarios de acuerdos tendrán fe pública amplia, autorizándoles a certificar la existencia de eventos y circunstancias que dan lugar a hechos jurídicos o no jurídicos dentro de un procedimiento y que sucedan ante su presencia en el ejercicio de sus funciones —como quedó expuesto— pero enseguida, prevé la posibilidad de que en el desarrollo de las audiencias que deben grabarse en audio y video no se requiera la presencia del secretario de acuerdos, salvo que por la naturaleza de su objeto⁴⁹, el juez estime necesaria la presencia de aquél, otorgándole al juzgador fe pública en sus actuaciones, quien únicamente se apoyará en un técnico judicial que fungirá como auxiliar de sala⁵⁰.

Este texto contradice otras disposiciones del Código de Procedimientos Civiles del Estado de México, iniciando por aquéllas que obligan al secretario a participar como fedatario en el desarrollo de las audiencias que se celebren por videoconferencia o en el órgano jurisdiccional⁵¹, lo que crea confusión y falta de seguridad jurídica, porque para el caso de que el titular del órgano jurisdiccional, en acatamiento a la disposición contenida en el segundo párrafo del artículo 1.5 de la ley procesal citada, decide celebrar una audiencia oral de la cual quede constancia en audio y video, únicamente con la asistencia de un técnico judicial que desempeñará la función de auxiliar de sala, cargo que, se insiste, no está contemplado en la Ley Orgánica del Poder Judicial y, por ende, no se tiene certeza de sus funciones y atribuciones, ni si es un fedatario público; consecuentemente, el juzgador no podrá ordenarle que certifique la asistencia o inasistencia de las partes porque carece de fe pública, como tampoco podrá el juez realizar la certificación porque es una atribución del secretario judicial, de acuerdo con lo previsto por el artículo 1.288 del Código de Procedimientos Civiles vigente en la entidad, de la misma manera que el juez no puede certificar si se exhibe un sobre cerrado que contenga pliego de posiciones, ya que por disposición del ordinal 1.272 del código procesal civil debe hacerlo el secretario.

comparecientes; también puede considerarse la utilización de algún medio de grabación o video-grabación; actividades que en ambos casos únicamente ocasionan que el juzgador imponga una sanción consistente en medidas de apremio o correcciones disciplinarias al infractor de dichas reglas, pero no influyen en el resultado del juicio. Por lo que es de aclararse que, no sólo son susceptibles de certificarse los actos de naturaleza estrictamente procesal.

⁴⁹ Texto literal del artículo 1.5 del Código de Procedimientos Civiles vigente en el Estado de México, sin precisar a qué objeto se refiere, o a qué tipo de diligencias se pretende hacer alusión.

⁵⁰ De igual manera es el texto literal del artículo 1.5 del Código de Procedimientos Civiles vigente en el Estado de México, omitiendo explicar la función a realizar del auxiliar de sala y a qué sala se refiere, lo que crea confusiones, por la razón de que, La ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México no prevé tal figura, aunado a que, por costumbre en la práctica forense se conoce como Sala al Tribunal de Alzada o la segunda instancia, esto es, las Salas del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de México y no a la Sala de Audiencias, que en realidad forma parte del Juzgado, es decir, es solo un lugar destinado a la audio y videograbación de las audiencias orales. Además de que el cargo de auxiliar de sala no se encuentra contemplado en la referida Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, por ende, no están reguladas sus atribuciones en el desarrollo de las audiencias orales en materia familiar.

⁵¹ Artículos 1.14, 1.152, 1.272, 1.283, 1.288, 5.20 y 5.27 del Código de Procedimientos Civiles.

Sin omitir indicar que el artículo 1.5 del citado ordenamiento legal, se encuentra en el libro primero, lo que limita su aplicación al procedimiento oral, por la razón de que el diverso artículo 5.1 del código procesal civil sólo autoriza a aplicar en lo no previsto en ese libro, las disposiciones del libro segundo, más no las del primero.

Sumado a que, en el ejemplo que se plantea, la actuación se encontraría afectada de nulidad, ante la falta de observancia de las formalidades judiciales, aunado a que ocasionaría que el secretario que faltó al desahogo de la audiencia, estuviera sujeto a un procedimiento administrativo por la inobservancia de sus obligaciones como son, entre otras, la de participar como fedatario en las audiencias que se celebren por videoconferencias o en el órgano jurisdiccional de su adscripción, así como dar fe y autorizar los actos de su inmediato superior y validar con su firma el acta mínima de la audiencia⁵².

Reflexiones de esta naturaleza llevan a considerar la conveniencia de reformar la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, para que el secretario judicial únicamente desempeñe actividades propias de la función jurisdiccional y evite distracciones con actividades administrativas, las cuales deben atenderse por otro servidor público de los adscritos a los juzgados familiares que se encargue de ejecutar los métodos de control, medios de operación y empleo de los recursos humanos y materiales, dispuestos por el Consejo de la Judicatura del Estado de México, como las que a continuación se señalan.

B) Actividades de naturaleza administrativa

- **Son las relativas al cuidado, conservación y registro de los libros, expedientes, documentos, valores, videograbaciones y mobiliario que se encuentran en el órgano jurisdiccional⁵³ y que se encuentran encomendadas al secretario judicial, dentro de las cuales figura el llevar al corriente los “libros” que se utilizan⁵⁴ en el juzgado para su correcto funcionamiento, como son:**
 - **Libro de gobierno:** en éste se anotará el inicio de los expedientes en orden cronológico, deben asentarse los datos relativos al negocio de se trate, como son el tipo de juicio, naturaleza, pretensión principal, nombre del actor y del demandado, monto de lo reclamado, fecha y tipo de las resoluciones que se dicten, fecha y motivo de la terminación cuando sea por causas diversas a una resolución, fecha en que se remite al Archivo Judicial para su resguardo y las demás observaciones que se estimen pertinentes, como es la interposi-

⁵² El acta mínima es el documento que se instrumenta de cada audiencia que contendrá la fecha, lugar, hora de inicio y término, el nombre de los servidores públicos y personas que hubieren intervenido, la relación de los actos procesales celebrados y la mención sucinta de requerimientos, citaciones, apercibimientos y cualquier otro acto que el juez determine deba comunicarse a las partes o terceros que no asistieron; la cual será firmada por el juez y el secretario, como se regula en el artículo 5.27 del Código de Procedimientos Civiles vigente.

⁵³ Artículos 1.13, 1.14, 1.15 y 1.16 del Código de Procedimientos Civiles.

⁵⁴ La locución: “Llevar al corriente los libros del juzgado”, se refiere a que el secretario debe cuidar que los libros cuenten con todos los registros de los actos que se llevan a cabo al interior del juzgado.

ción de un recurso de queja o apelación y la fecha de envío y de regreso del tribunal de alzada, o bien, la remisión de los autos a la notaría pública para la protocolización de escrituras o de sentencias. El inicio de este libro debe ser certificado por el secretario general de acuerdos del Poder Judicial del Estado de México, previo a que se realice cualquier anotación en el mismo.

- **Libro de registro diario de promociones y fecha de acuerdos**, donde se anota la hora de ingreso de la promoción, nombre del promovente, una síntesis de la petición, fecha del acuerdo que le recayó, fecha de publicación y fecha de remisión al archivo del órgano jurisdiccional para consulta de las partes.
- **Libro de oficios y correspondencia diaria**: aquí se registra la fecha en que se elaboró un oficio, el expediente en que se ordenó su elaboración, la autoridad a la que se dirige y una síntesis del contenido del mismo.
- **Libro de exhortos**: aquí debe registrarse la fecha en que se recibe el medio de comunicación, ya sea exhorto o despacho; la diligencia que deberá practicarse; el órgano jurisdiccional que la ordena; el número de expediente donde se ordenó la diligencia o acto judicial a efectuar; la fecha en que se diligenció; el funcionario judicial que practicó la actuación judicial o bien, el motivo por el cual no se efectuó el acto encomendado por el juez exhortante⁵⁵, así como alguna otra observación relevante, entre las que se encuentran el plazo concedido para su cumplimentación.
- **Libro de amparos**: en este libro se registran los amparos interpuestos contra actos del órgano jurisdiccional; debe señalarse el tipo de amparo, ya sea directo o indirecto; el número de amparo ante el tribunal federal; los datos de identificación del tribunal de amparo; el nombre del quejoso; la fecha en que se remiten los informes previo y justificado; así como el número de oficio, la fecha en que se concede la suspensión provisional y, en su caso, la definitiva; la fecha de resolución y sentido de la misma; la fecha en que causó ejecutoria, así como las observaciones relevantes, por mencionar algunas: la notificación de diferimiento de alguna audiencia; la fecha en que dejó de surtir efectos la suspensión definitiva por no exhibir la caución y la forma de cumplir la ejecutoria cuando se concede el amparo y protección de la justicia federal al quejoso.
- **Libro de entrega y recibo de expedientes al Archivo Judicial**: en este libro se registra la fecha y número de oficio con el cual se remiten los expedientes al Archivo.
- **Libro de turno para sentencia**: en este libro se registran todos los expedientes que se turnan para que el titular del órgano jurisdiccional emita su resolución, ya sea definitiva o interlocutoria, dentro o fuera de audiencia.
- **Libro índice**: es el único libro de consulta libre para el público; en él se registran los datos de los expedientes a partir del apellido del actor, lo cual se realiza en orden alfabético, aquí se puede ubicar el número y año del expediente.

⁵⁵ Juez exhortante es el juez que ordena la diligencia y el juez exhortado el que la realiza.

- **Libro de registro de cédulas profesionales:** en este libro se registran las cédulas profesionales de los abogados litigantes, precisando el número de cédula asignado por la Dirección General de Profesiones, la fecha de expedición, la autoridad que la expide, el domicilio del abogado, su clave única de registro de población (CURP) y su firma. También se anota el número de identificación personal que le asigna el sistema electrónico del registro de cédulas del Poder Judicial del Estado de México.
- **Libro de registro de valores:** en él se anota la fecha en que se recibe alguna cantidad, ya sea de dinero en efectivo, o en cheque, o una fianza o un billete de depósito; se asienta el número de expediente con el que se encuentra relacionado; el nombre de la persona que realiza el depósito; la fecha en que se entrega a su beneficiario; la cantidad que se entrega y los datos de la persona que lo recibe. Esta información debe coincidir con las constancias y recibos oficiales que obren en el expediente y en el sistema electrónico de fianzas y depósitos del Poder Judicial del Estado.

Los libros antes descritos, los expedientes, sellos, valores, documentos y mobiliario deben ser inventariados y permanecen siempre bajo el resguardo del secretario judicial, por lo que, en caso de que sea necesario entregarlos a otro servidor público u órgano jurisdiccional, autoridad administrativa o a un particular⁵⁶ tiene la obligación de recabar una constancia con la fecha, hora y lugar en que se hace la entrega, datos de identificación de la persona que recibe, cargo que ocupa y resolución o disposición legal a la que se da cumplimiento.

Los expedientes, además, deben contener un folio consecutivo, rúbrica del secretario y un entresello, el cual debe estamparse precisamente al fondo del cuaderno, de manera que sea visible en su totalidad el sello justo a la mitad de las dos hojas⁵⁷, por lo que está a cargo del secretario verificar que se folien y entresellen correctamente las fojas, así como su conservación. También es responsabilidad del secretario vigilar

⁵⁶ Como es el caso de la remisión de los expedientes, documentos y discos de videograbaciones de audiencias de los juzgados a las salas del Tribunal Superior de Justicia para substanciar recursos o de éstas últimas a los tribunales federales para la tramitación y resolución del juicio de amparo. Igualmente acontece en los edificios del Poder Judicial donde existe una central de notificadores y ejecutores; los secretarios tienen a su cargo el realizar las notificaciones dentro del juzgado y remitir los expedientes o los instructivos a las referidas centrales para las notificaciones personales fuera del juzgado.

En los juicios en los que es necesario protocolizar sentencias o escrituras, los expedientes son remitidos a los notarios públicos designados por las partes, previa su solicitud, caso en el que se asienta la razón correspondiente en el libro de gobierno donde se halle registrado el expediente, debiendo estampar su firma el notario y sello oficial de la notaría.

Cuando se concluye un juicio, a petición de parte o en ocasiones de oficio, y cuando se ordena archivar un expediente, el juez determina la devolución de los documentos originales a los litigantes que los exhibieron, en cuyo caso se dejan a su disposición en la Secretaría del juzgado, debiendo recabar la secretaria judicial la constancia necesaria.

⁵⁷ El artículo 1.125 del Código de Procedimientos Civiles en vigor, establece que los secretarios foliarán debidamente los expedientes, al agregarse cada una de las fojas; rubricarán todas éstas en el centro de lo escrito y pondrán el sello del tribunal en el fondo del cuaderno, de manera que queden selladas las dos caras.

que el movimiento y manipulación de los expedientes sólo se realice por personas autorizadas para ello, y que los expedientes que se encuentren en el archivo del juzgado solamente se presten, previa identificación, a personas que tengan personalidad reconocida.

3.2. Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México

No debe omitirse hacer la precisión de que la Ley Orgánica del Poder Judicial de la entidad contiene los lineamientos para regular la organización y funcionamiento del Poder Judicial, en el marco de lo previsto por la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.

Este ordenamiento legal se creó para regular las estructuras administrativas tendientes a mejorar la organización y el despacho de las actividades y asuntos encomendados al Poder Judicial; para dar eficacia a su función principal que es la de impartir justicia, bajo los principios de que sea ágil, pronta y expedita y, además, para evitar posibles rezagos en el trámite de los diversos asuntos que se encuentran a su cargo⁵⁸.

En ese orden de ideas, la legislación en comento tiene como fin último regular, como se ha expresado, las funciones, facultades y atribuciones de los servidores públicos judiciales en el ejercicio de su cargo, así como las sanciones correspondientes para el caso de incumplimiento, en armonía con los dispositivos legales contenidos en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de México y la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado.

Desde la promulgación de la Ley Orgánica del Poder Judicial han transcurrido más de diecinueve años, lo que evidencia la necesidad de adecuarla a la realidad en el desarrollo de los procesos al interior de los juzgados familiares con la tramitación de los juicios orales y que ya ha motivado comentarios previos.

Si bien es cierto es una atribución del Consejo de la Judicatura la creación de nuevas plazas de los servidores públicos judiciales, así como la determinación de la adscripción de acuerdo a las necesidades del servicio, de los magistrados, jueces y personal de los juzgados, este órgano administrativo debe ceñirse a las disposiciones contenidas en la citada Ley Orgánica, por ello, se insiste, resulta indispensable la reforma que la adecue a las necesidades de los juzgados familiares en los que se ventilan juicios orales. Al respecto, particularmente el artículo 89 que establece las facultades, atribuciones y responsabilidades de los secretarios judiciales, de la siguiente forma:

A) Actividades de naturaleza jurisdiccional

- **Dar cuenta diariamente al titular de las promociones presentadas:** esta función consiste en expresar al juzgador, en forma verbal, sobre lo peticionado por los litigantes; el estado procesal que guardan los autos, esto es, la etapa procesal en que se encuentra el juicio, si el solicitante es parte o no, si tiene interés jurídico en el asunto que se estudia, etc.

⁵⁸ Gaceta del Gobierno del Estado de México. Exposición de motivos del Decreto número 95, publicado el 8 de septiembre de 1995.

Cabe resaltar que el secretario está obligado a dar cuenta al titular, únicamente sobre los temas de naturaleza jurisdiccional, es decir, respecto de las promociones ingresadas y del estado de los autos, no así de los aspectos administrativos, por ejemplo respecto del resultado de las revisiones que realiza la Dirección de Control Patrimonial para revisar el mobiliario asignado a un juzgado o respecto de la puntualidad del personal adscrito.

- **Efectuar las notificaciones en los Tribunales cuando no exista notificador**⁵⁹: tanto el código procesal civil como la Ley Orgánica del Poder Judicial, establecen que ante la ausencia del notificador en un tribunal, el secretario deberá efectuar las notificaciones, además de cumplir con todas sus actividades propias.
- **Dar fe de los actos procesales**⁶⁰: como fedatario judicial, el secretario debe cumplir con las siguientes actividades:
 - Autorizar con la firma conjuntamente con el titular los exhortos o despachos, actas, autos y resoluciones;
 - Asentar puntualmente en los expedientes certificaciones, constancias y razones.
 - Expedir las copias que la ley o el superior jerárquico autoricen.
 - Participar como fedatario público en las videoconferencias.
 - Dar fe y autorizar los actos del inmediato superior en el ejercicio de sus funciones.

B) Actividades de naturaleza administrativa

- Las relativas al cuidado, conservación y registro de los libros, expedientes, documentos, valores, videograbaciones y mobiliario que se encuentra en el órgano jurisdiccional⁶¹ y que se encuentran encomendadas al secretario judicial, han sido motivo de explicación amplia en el apartado que antecede.
- **Funciones de disciplina**⁶²: el orden jerárquico descendente en los órganos jurisdiccionales del Estado de México es el titular del juzgado y, enseguida, el secretario de acuerdos, por lo que es este último quien se encarga de vigilar, cumplir y hacer cumplir el horario de labores, registrando la hora de entrada y salida del personal, la clave del servidor, su nombre, cargo y firma en las horas que para tal efecto determina el Consejo de la Judicatura del Estado. Además, el secretario está encargado de vigilar que el resto del personal cumpla con su trabajo de manera puntual y ordenada, porte correctamente el uniforme y fustol oficial en la manera en que se estipula en los reglamentos y acuerdos emitidos por el Consejo de la Judicatura.
- **Capacitación y especialización judicial**⁶³: en virtud de la función jurisdiccional que desempeña el secretario como, por ejemplo, elaborar los proyectos de los

⁵⁹ Artículo 89 fracciones XI y XII de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

⁶⁰ Artículo 89 fracciones I y XII de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

⁶¹ Artículo 89, fracciones VII, VIII, IX, X, XIII, XIV, XV y XVI de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

⁶² Artículo 89, fracciones I y XVI de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

⁶³ Artículo 89, fracción XVIII de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

autos, decretos y resoluciones que le encomiende su superior jerárquico, debe actualizar sus conocimientos e, incluso, especializarse, de ahí que la Escuela Judicial convoque constantemente a conferencias, cursos y estudios de posgrado al personal del Poder Judicial del Estado de México. Esta es otra de las razones por las que deben separarse las funciones administrativas de las jurisdiccionales, ya que uno de los requerimientos del siglo XXI, es precisamente la especialización.

C) Actividades diversas⁶⁴

Obligación que se amplía sin limitación alguna y en la práctica forense se traduce en la remisión de los expedientes al Archivo Judicial, resguardo de valores y su remisión a la Dirección de Finanzas; en la rendición de informes estadísticos; realizar el pago puntual del servicio telefónico del órgano jurisdiccional; entregar correspondencia oficial a tiempo; asistir a la ceremonia de arreamiento de bandera y otros eventos que el Consejo de la Judicatura determine; solicitar y recibir el material de papelería que habrá de utilizarse en el juzgado, así como su distribución y la supervisión de su uso racional; el registro de las cédulas profesionales de los abogados litigantes en el sistema electrónico y en el libro correspondiente del juzgado⁶⁵, sólo por mencionar algunas.

Es de destacarse además, que se incluye la elaboración de proyectos de resoluciones, tales como sentencias interlocutorias que el juez considere encomendarle.

Esto constituye un problema por la imprecisión de la ley al establecer: “las demás labores y servicios que las leyes o las autoridades judiciales les encomienden”; que genera confusiones y permite excesos que desvirtúan la figura del secretario judicial, cuya función principal es dar fe de los actos procesales desarrollados al interior del órgano jurisdiccional; pues le convierte en administrador de dicho órgano al que se encuentra adscrito, con disposiciones internas como circulares que le obligan a realizar actividades relativas al registro de cédulas profesionales, recepción y remisión de valores; vigilar el pago del servicio telefónico; el uso correcto del uniforme; el envío de informes estadísticos diarios, etc., lo que hace que el secretario judicial sea una especie de director de personal, cartero, mensajero o custodio de valores, actividades que lo distraen de las funciones de carácter jurisdiccional, que son precisamente las que deben ocupar toda su atención en aras de contribuir a una impartición de justicia de calidad; de ahí que resulte conveniente delimitar las funciones jurisdiccionales del secretario judicial tendentes a ejecutar los métodos de control, medios de operación y

⁶⁴ Artículo 89, fracción XIX, de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México y 37, fracción VI, del Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México.

⁶⁵ En razón a que este registro se realiza en el sistema electrónico del Poder Judicial del Estado de México y que las copias de las cédulas profesionales de los abogados litigantes se envían a la Secretaría General de Acuerdos del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México para su correspondiente investigación, debería realizarse al igual que se formula el registro de correo electrónico institucional, es decir, los abogados litigantes lo efectúan desde su ordenador en la página web del Poder Judicial del Estado de México, con el escaneo de su cédula profesional, lo que haría más eficiente su utilización y evitaría distraer al Secretario de sus funciones jurisdiccionales.

empleo de los recursos humanos y materiales, a otros servidores públicos judiciales, con el fin de optimizar el funcionamiento de los juzgados.

La distinción de funciones que debe realizar cada servidor público únicamente puede hacerse a partir de una cédula de identificación de puestos que permita determinar su denominación, jerarquía, responsabilidad, funciones, perfil, competencias específicas del puesto y el marco legal que las regule.

3.3. Cédula de identificación de puestos de los servidores públicos del Poder Judicial del Estado de México

Corresponde al Consejo de la Judicatura la administración, vigilancia y disciplina del personal del Poder Judicial del Estado de México; consecuentemente, este órgano colegiado es el que determina, por necesidad de la función jurisdiccional, la creación o supresión de plazas de servidores judiciales de la administración de justicia, su adscripción, las bases, convocatorias y el procedimiento de selección del personal, para cubrir las plazas vacantes⁶⁶.

La creación de una plaza laboral, en cuanto a su denominación y funciones, requiere como motivación la función jurisdiccional; también implica la evaluación permanente y constante de la misma, pero para determinar quién debe realizar tales funciones en ejercicio de las atribuciones que le confieren la Ley Orgánica del Poder Judicial y el Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura⁶⁷, éste último aprobó su Manual de Organización⁶⁸ en el que se establece que corresponde a la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia, emitir los criterios generales y las medidas conducentes al interior de la institución para la mejora en la impartición de la justicia de la entidad, con apoyo en su Secretaría particular que debe, como parte de sus funciones, comunicar las instrucciones del presidente a los titulares de las coordinaciones y direcciones generales, así como realizar el seguimiento de los asuntos que les fueron designados a fin de verificar su cumplimiento, y también, la coordinación de asesores y proyectos especiales orientados a la elaboración de los estudios, análisis, proyectos e informes que requiera la oficina de la Presidencia, a efecto de cumplir con las actividades asignadas.

Conforme al citado manual, el Consejo de la Judicatura cuenta además con una Subdirección de Consultoría y Estudios Legislativos que tiene como objetivo elaborar y proponer proyectos de iniciativa de actualización o creación de ordenamientos legales y asesorar a las unidades administrativas del Poder Judicial del Estado de México, y fungir como órgano de opinión para la Coordinación Jurídica y Consultiva y para la Presidencia del tribunal, que es también la del Consejo de la Judicatura; órgano administrativo de consultoría y estudios legislativos, que trabaja en colaboración con la Subdirección de Convenios y Enlace Interinstitucional que tiene a su cargo establecer mecanismos de coordinación, organización y enlace que permitan articular convenios

⁶⁶ Artículos 52 y 63 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

⁶⁷ Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Estado de México, aprobado el 26 de octubre de 2011.

⁶⁸ Manual General de Organización del Consejo de la Judicatura del Estado de México. Circular 13/2013, publicada el 10 de junio de 2013 en la Gaceta del Gobierno del Estado de México.

y difundir las acciones institucionales en materia de administración, impartición de justicia y modificación de ordenamientos legales; así como llevar a cabo el estudio, desarrollo y presentación de proyectos jurídico-legislativos.

En ese marco, es de resaltar que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2015 del Poder Judicial del Estado de México, establece como quinta línea estratégica modernizar la gestión administrativa al servicio de la función jurisdiccional.

Y, con el objeto de desarrollar los procedimientos y mecanismos de evaluación de los planes, programas y proyectos institucionales, para valorar el grado de cumplimiento, identificar desviaciones en su ejecución y, en su caso, determinar las medidas y/o alternativas de solución, o bien, las medidas correctivas que permitan el cumplimiento de los fines institucionales, se creó la Subdirección de Evaluación.

Ahora bien, el proyecto denominado “Desarrollo organizacional y calidad” contenido en el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2015 del Poder Judicial del Estado de México tiene como objetivos fortalecer, impulsar y promover la mejora y eficiencia operativa del Poder Judicial a través de la actualización de la estructura orgánica y de los manuales de organización y procedimientos de la institución; realizar y orientar estudios específicos para la mejora administrativa; mantener y ampliar el sistema de la calidad institucional⁶⁹.

Para que la Presidencia y las subdirecciones mencionadas estén en aptitud de vislumbrar la necesidad de proponer un proyecto tendente a la reforma en la organización, cargos, funciones y número de servidores públicos adscritos a los órganos jurisdiccionales es necesaria una planeación y evaluación que permita el desarrollo sistémico y participativo, y que oriente las acciones hacia una gestión eficiente que responda a las necesidades de la impartición y administración de justicia en la entidad, enlazada con la administración del capital humano del Poder Judicial del Estado de México, mediante la implementación de procesos administrativos que permitan su desarrollo y aprovechamiento con estricto apego a los lineamientos normativos y reglamentarios establecidos en la materia, acciones que actualmente ejecuta la Dirección de Planeación y Personal.

No obstante, cabe señalar que a lo largo de veinte años, la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México vigente a partir del 9 de septiembre 1995⁷⁰ y que abrogó la publicada en la Gaceta del Gobierno el 12 de diciembre de 1986, ha sufrido veintisiete reformas, sin transformar substancialmente la atribución del Consejo de la Judicatura en lo relativo a la creación de plazas, ni las funciones encomendadas al secretario judicial adscrito a juzgados civiles, familiares y mercantiles, por la razón de que la única modificación que se formuló fue en lo concerniente a los tribunales que conocen del nuevo sistema de justicia penal, con la creación del administrador, desapareciendo para este tipo de órganos la figura del secretario, en razón de que el juez

⁶⁹ Acuerdo del Pleno del Consejo de la Judicatura de fecha 8 de diciembre de 2014, por el que se actualiza la estructura orgánica y el organigrama de diversas unidades administrativas dependientes de la Presidencia y del Consejo de la Judicatura, Circular número 01/2015, de fecha 7 de enero de 2015.

⁷⁰ Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, vigente a partir del 9 de septiembre de 1995.

o magistrado actúan sin asistencia de un fedatario, pues cuentan con fe pública en el ejercicio de sus funciones.

En ese sentido es oportuno puntualizar que la Dirección de Personal, dependiente del Consejo de la Judicatura, es la encargada de coordinar la elaboración y actualización de manuales y demás instrumentos administrativos en materia laboral, así como de las propuestas de proyectos administrativos a fin de contribuir a la mejora institucional; los manuales contribuyen de manera significativa al cumplimiento de la función administrativa a cargo del Consejo de la Judicatura, como instrumento al servicio de la actividad jurisdiccional, con absoluto respeto a la función de administrar justicia confiada al Tribunal Superior de Justicia del Estado de México a través de sus jueces y secretarios judiciales que dan fe de su actuación, pero que deben sujetarse desde luego a lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

Cabe resaltar que, de acuerdo con el Manual de Calidad⁷¹, los responsables de los procesos operativos certificados, con apoyo de la Dirección de Personal, determinan en las cédulas de identificación de puestos la competencia necesaria para los trabajadores que realizan funciones que afectan a la conformidad del producto, con base en su educación, formación, habilidades y experiencia.

Los responsables de los procesos determinan los puestos que se encuentran al alcance del Sistema de Gestión de la Calidad. La Subdirección de Formación y Desarrollo de Personal evalúa la competencia del personal comparando lo requerido en las cédulas de identificación de puestos con los registros de educación, formación, habilidades y experiencia que previamente les han sido proporcionados por los servidores judiciales y/o por los responsables de los procesos.

Ellos son los encargados de identificar las necesidades de formación de su personal, manifestándolas a la Subdirección de Formación y Desarrollo para que ésta lo haga del conocimiento de la Dirección de Personal quien a su vez lo remitirá a la Dirección General de Administración, a fin de que se implementen programas de capacitación y/o adiestramiento al personal administrativo (en coordinación con la Escuela Judicial, en su caso) para que el personal logre la competencia necesaria determinada en las cédulas de identificación de puestos.

Una vez llevadas a cabo las acciones para que el personal logre la competencia necesaria, serán los responsables del proceso y/o la Subdirección de Formación y Desarrollo de Personal, los encargados de realizar las evaluaciones correspondientes para determinar la eficacia de las acciones tomadas.

Los responsables de los procesos se aseguran de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

La Dirección de Personal mantiene en resguardo los registros de educación, formación, habilidades y experiencia que le son remitidos por los servidores judiciales y/o por los responsables de los procesos.

⁷¹ Manual de Calidad. Versión N°. 07, 11 de abril de 2012, pp. 24-26.

Ahora bien, el documento en el que se concentran las funciones de todos los puestos recibe el nombre de “Manual de Organización”⁷².

En concepto de la Guía técnica para la elaboración del Manual General de Procedimientos del Poder Judicial del Estado de México, los manuales generales son:

“... documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, permiten registrar y transmitir, en forma ordenada y sistemática información sobre los antecedentes, atribuciones, organización, objetivos, políticas y/o procedimientos de un organismo administrativo, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores. Es un registro de instrucciones que apoyan el desarrollo de las labores en forma ordenada, sistemática y eficiente. En general, se puede decir que los manuales administrativos son los instrumentos que sirven para definir objetivos, funciones, estructura orgánica, atribuciones, políticas, procedimientos y actividades que se dan en un organismo”⁷³.

Es importante mencionar que la aludida guía fue elaborada con el fin de dar a conocer a los servidores públicos judiciales, los elementos técnico-metodológicos necesarios para la elaboración, actualización e integración del Manual General de Procedimientos del Poder Judicial del Estado de México, mediante el establecimiento, divulgación y aplicación de la metodología básica que se contiene en este instrumento administrativo.

Ello en razón de que los manuales administrativos permiten cumplir, entre otros, los siguientes objetivos⁷⁴:

- Presentar una visión en conjunto de la entidad;
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones;
- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones políticas, procedimientos, normas, etc.;
- Proporcionar información básica para la planeación y el mejoramiento administrativo de las dependencias;
- Servir de base para el desarrollo de métodos y sistemas de trabajo que permitan llevar a cabo las metas institucionales de una manera eficaz y eficiente;
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encargadas al personal y motivar la uniformidad de las actividades;
- Favorecer la mejor utilización de recursos humanos y materiales; y
- Proporcionar información y facilitar la comunicación al personal, promoviendo la uniformidad de criterios administrativos.

Mientras tanto, la cédula de descripción de puesto es el documento en el que se describen las tareas, responsabilidades y requerimientos con los que debe cumplir

⁷² Aguilar-Morales, J. E. (2010) Estructura de un manual de organización y ejemplo de una cédula de descripción del puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado el 4 de marzo de 2015 de: <http://www.conductitlan.net/>.

⁷³ Gaceta del Gobierno del Estado de México. Guía técnica para la elaboración del Manual General de Procedimientos del Poder Judicial del Estado de México, Circular 4/2013, publicada el 1 de marzo de 2013.

⁷⁴ *Idem*.

cada trabajador y se divide en dos partes: una descripción de lo que debe hacer el trabajador y la especificación del perfil que debe cubrir⁷⁵.

No obstante, el Manual a que se ha hecho referencia se creó en 2013, mientras que la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México que regula las facultades y obligaciones del secretario judicial data del año 1995.

En tanto que la cédula de identificación de puesto del secretario de acuerdos fue elaborada en septiembre de 2014, en la que se especifica como descripción del puesto lo siguiente:

“Asistir al magistrado presidente y a los magistrados integrantes de la sala colegiada, al magistrado unitario, al juez, según corresponda, y sustanciar todos los actos en que intervenga de acuerdo a los principios rectores de la ética judicial, a los procedimientos que determine la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica del Poder Judicial y demás ordenamientos jurídicos aplicables⁷⁶.”

Ahí se expresa que el puesto mantiene relación con secretarios de acuerdos, jueces y magistrados, con la finalidad de corroborar información respecto de los asuntos que se radican en la sala o juzgado, así como con sus subalternos para el adecuado desempeño del órgano jurisdiccional.

Como parte de las relaciones externas se indica que el puesto mantiene relación con la Suprema Corte de Justicia de la Nación, los tribunales colegiados de circuito y juzgados de distrito con la finalidad de tratar asuntos en los cuales se estén tramitando juicios de amparo; contacto con el Instituto Nacional Electoral para solicitar información respecto a domicilios de personas relacionadas con asuntos que se llevan en la sala o juzgado; contacto con la Dirección General de Prevención y Readaptación Social respecto a resoluciones de las personas sentenciadas, etc.

Por otro lado, se establecen como requisitos del puesto, los conocimientos específicos que se mencionan a continuación:

- Conocimiento de las leyes adjetivas y sustantivas que determinen los procedimientos que habrá de seguir para sustanciar los juicios y todos los actos en los asuntos del orden civil, familiar, mercantil, penal y de justicia para adolescentes en que intervenga y que sean de su competencia;
- Manejo del sistema del expediente virtual;
- Conocimiento general del contenido de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- Conocimiento general del contenido de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México;
- Aprobación del curso y concurso de oposición para secretario de acuerdos;

⁷⁵ Cfr. Aguilar-Morales, Jorge Everardo. (2010) *Estructura de un manual de organización y ejemplo de una cédula de descripción del puesto*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado el 4 de marzo de 2015 de: <http://www.conductitlan.net/>.

⁷⁶ Cédula de identificación de puesto de Secretario de Juzgado. Dirección General de Administración, Dirección de Personal, Subdirección de Formación y Desarrollo de Personal, (Versión N°. 07, 11 de abril de 2012), pp. 24-26.

- Cumplir con los requisitos exigidos por la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México; y
- En caso de que el puesto intervenga en un proceso de alcance de la certificación con base en la norma ISO 9001, deberá tener conocimientos básicos de ella y demás documentación del Sistema de Gestión de la Calidad: política de la calidad, objetivos de la calidad, manual de la calidad y procedimientos documentados requeridos por esta norma internacional.

Exige como habilidades y destrezas: interpretación de leyes objetivas y sustantivas para sustanciar los juicios y actos en que intervenga que sean de su competencia; capacidad de análisis; manejo de equipo de cómputo; liderazgo; habilidad para planear, organizar, dirigir y controlar; gestión de trabajo en equipo y facilidad de palabra.

Además se especifican las funciones y/o actividades que se encuentran contenidas en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, resultando importante que se incluya: *“Ejercer las demás atribuciones que dentro del ámbito de su competencia deriven de la normatividad aplicable, así como atender los demás asuntos que le confiera su superior jerárquico.”*

La amplitud de esta última función genera múltiples problemas de los que se ha hecho referencia en líneas precedentes, por ello, se insiste en que la cédula de identificación de puestos contenga con claridad las actividades que deben realizarse en cada una de las categorías laborales del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, así como señalar la distinción de las funciones jurisdiccionales y administrativas que debe cumplir.

Lo anterior permite aseverar que es necesario realizar una revisión al catálogo de cédulas de identificación de puestos de los servidores judiciales adscritos a los juzgados familiares, con el propósito de precisar la descripción del puesto, es decir, su denominación, jerarquía del mismo, funciones, perfil, competencias específicas del puesto y el marco legal, con la distinción del perfil para cada uno de los puestos y la capacitación que debe brindar la Escuela Judicial.

Todos los servidores judiciales deben conocer la cédula de identificación del puesto que ocupan; es cierto que las que se encuentran en la página de intranet del Poder Judicial se refieren a los procesos de calidad, pero también es importante que los servidores públicos conozcan el por qué del resultado de la investigación de campo realizada se obtuvo que el cien por ciento de los entrevistados desconocía de la existencia de la cédula de identificación de puesto y únicamente conocen sus funciones y atribuciones de acuerdo con lo previsto por el Código de Procedimientos Civiles en vigor y Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

De igual forma, es necesario contar con un manual de organización de los juzgados familiares en el que se refleje el nuevo panorama con la aplicación de los procedimientos orales, se precisen las funciones de cada uno de los servidores públicos adscritos, separando las actividades jurisdiccionales de las administrativas, las cuales aumentaron con la creación de salas de audio y videograbación, lo que permitirá la optimización de recursos humanos y materiales.

4. DELIMITACIÓN DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS JUDICIALES EN LOS JUZGADOS CIVILES, MERCANTILES Y FAMILIARES DEL ESTADO DE MÉXICO

Se ha expuesto la problemática generada con la amplitud de obligaciones que se imponen al secretario judicial en la fracción XIX del artículo 89 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, al señalar: “*las demás labores y servicios que las leyes o las autoridades judiciales les encomienden*” porque en realidad no establece una función determinada en este apartado, al carecer de límites y permitir que todas las autoridades judiciales les encomienden funciones a los secretarios judiciales y que éstos deban cumplirlas, sin importar su naturaleza; es decir, si corresponden a la actividad jurisdiccional o bien se trata de la administración del juzgado, sala o cualquier otra de índole personal.

Es importante por ello precisar las funciones, atribuciones y responsabilidades de los secretarios judiciales adscritos a juzgados familiares, a través de la creación de una cédula de identificación de puestos de todo el personal adscrito a dichos órganos jurisdiccionales.

Se excluyen, desde luego, los de materia penal porque actualmente en el Poder Judicial del Estado de México solo existen tres juzgados mixtos que conocen del procedimiento escrito ordinario abrogado por el nuevo sistema de justicia penal oral, órganos jurisdiccionales tendentes a su desaparición y los tribunales de juicio oral cuentan con un administrador para las actividades de esa índole, y en lo jurisdiccional los jueces que lo integran tienen funciones específicas y fe pública en el ejercicio de las mismas, con la consecuente desaparición del secretario judicial en los actos procesales.

De igual forma se excluyen las salas del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México porque conforme a la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado y Reglamento Interior del Tribunal, dentro del personal con que cuentan las salas se encuentran secretarios de acuerdos, oficiales mayores y secretarios de ponencia, que coadyuvan en el cumplimiento de las funciones que tales órganos realizan, tanto jurisdiccionales como administrativas.

Bajo esta tesitura, es fundamental explicar que actualmente los juzgados familiares cuentan con el siguiente personal⁷⁷: un juez y, en su caso, los jueces supernumerarios⁷⁸

⁷⁷ El artículo 69 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México únicamente precisa los juzgados de primera instancia, no obstante, en la práctica se trata de los juzgados que conocen de las materias que se mencionan, con la distinción de que en los juzgados familiares no hay ejecutores adscritos por así disponerlo dicho precepto legal.

⁷⁸ Conforme a lo establecido en los artículos 87.1 a 87.6 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, se denominan jueces supernumerarios a los que siendo jueces, de manera adicional y temporal, se adscriben a los órganos jurisdiccionales que determine el Consejo de la Judicatura para atender cargas excesivas de trabajo, quienes ejercerán la jurisdicción y competencia del órgano jurisdiccional que corresponda a su adscripción. El Consejo de la Judicatura determinará la temporalidad y la forma en que se distribuirán los asuntos entre el juez titular y el juez supernumerario, que podrá ser por etapa, materia o cualquier otra de conformidad con las necesidades del servicio, pero la asignación de los asuntos a un juez supernumerario se hará del conocimiento a las partes mediante notificación personal, para efectos de recusación, en los términos señalados en la ley. Los jueces supernumerarios desarrollarán sus atribuciones con

que determine el Consejo de la Judicatura; los secretarios, ejecutores, notificadores⁷⁹ y auxiliares que determine el propio Consejo.

Los juzgados de cuantía menor tienen adscrito el siguiente personal⁸⁰: un juez y, en su caso, los jueces supernumerarios que determine el Consejo de la Judicatura; un secretario y los servidores públicos que determine dicho órgano.

De los cargos enunciados, las responsabilidades y atribuciones del secretario fueron motivo de análisis previo, y en cuanto a los ejecutores y notificadores, es menester explicar que la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México les atribuye fe pública en el ejercicio de sus funciones al igual que al secretario⁸¹, por lo que prevé que los notificadores apoyarán como fedatarios públicos para el desahogo de videoconferencias en los órganos jurisdiccionales que no contemplen la figura del secretario de acuerdos; además de cumplir con las labores que la ley o sus superiores les encomienden, al igual que el resto del personal, es decir, el ordenamiento legal en consulta no establece un listado de responsabilidades y atribuciones para los ejecutores, notificadores, técnicos judiciales, técnicos de audio y video, y personal de limpieza adscritos a los juzgados familiares.

En ese tenor, es apremiante la reforma a los artículos 89, 91 y 93 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, con el objeto de suprimir y/o modificar del primero de los mencionados las responsabilidades contenidas en las fracciones I, II, VIII, IX, X, XIV, XV y XIX⁸²; así como enlistar en los dos últimos preceptos legales

los recursos tecnológicos, materiales y humanos, que determine el Consejo de la Judicatura. El juez titular del órgano jurisdiccional asumirá el conocimiento de un asunto en caso de ausencia, recusación o cambio de adscripción del juez supernumerario.

⁷⁹ De acuerdo con lo previsto en los artículos 93.1, 93.2 y 93.3 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, el Consejo de la Judicatura podrá crear centrales de ejecutores y notificadores por Distrito Judicial o en parte de éste, las que tendrán a su cargo realizar las notificaciones personales y diligencias que deban efectuarse fuera de los órganos jurisdiccionales y dentro de la competencia territorial que ejerzan estos. Los secretarios de acuerdos de los órganos jurisdiccionales o los notificadores adscritos deberán remitir los expedientes o instructivos con las constancias necesarias a las centrales de ejecutores y notificadores para su diligenciación con la oportunidad debida. La organización y funcionamiento administrativo de las centrales de ejecutores y notificadores será de conformidad con las disposiciones que emita para tal efecto el Consejo de la Judicatura.

⁸⁰ Artículo 81 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

⁸¹ Artículos 92 y 93 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

⁸² Artículo 89.

Son obligaciones de los secretarios:

I. Cumplir con el horario de labores fijado por el Consejo de la Judicatura, vigilar que sus subalternos también lo hagan y llevar el libro de asistencia para su control;

II. Recibir por sí o por conducto de la oficialía de partes, los escritos o promociones que se les presenten, anotar al calce la razón del día y la hora de presentación, expresando el número de hojas que contengan los documentos que se acompañen. También deberán asentar razón idéntica en la copia, con la firma del que recibe el escrito y el sello del juzgado o tribunal, para que quede en poder del interesado;

VIII. Guardar en el secreto del tribunal, sala o juzgado, los documentos, expedientes o valores que la ley o el superior disponga;

IX. Recoger, guardar e inventariar los expedientes;

invocados las funciones, atribuciones y responsabilidades de los demás servidores públicos judiciales adscritos, con el objetivo de distribuir las funciones administrativas y responsabilidades de esa índole entre todos los servidores públicos adscritos, ya que en la actualidad toda la responsabilidad recae en el secretario y las no especificadas en la ley también son atribuidas al secretario por múltiples razones que sus superiores jerárquicos poseen.

En ese mismo sentido, es indispensable la revisión o creación de un nuevo manual de organización de los juzgados familiares que contenga principalmente el marco jurídico reformado, la estructura orgánica, organigrama, descripción de puestos, diagrama de actividades, modelo del contenido de los libros de gobierno y auxiliares del juzgado.

Y, finalmente, la creación de la cédula de identificación de puestos de todo el personal adscrito a los juzgados familiares, con la especificación de sus funciones y responsabilidades tanto administrativas como jurisdiccionales, así como el perfil que se debe cumplir para acceder al cargo, con la respectiva actualización y capacitación.

5. LA ESCUELA JUDICIAL Y LA FORMACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS JUDICIALES

Hace poco más de doce años que el Instituto de Capacitación y Especialización Judicial se convirtió en Escuela Judicial del Estado de México⁸³, órgano desconcentrado del Consejo de la Judicatura, con el fin de contribuir a la profesionalización de los servidores públicos judiciales de la Entidad.

X. Proporcionar a los interesados los expedientes en los que fueren parte, siempre que sea en su presencia, sin extraerlos de la oficina;

XIV. Llevar al corriente los siguientes libros: el de gobierno, para anotar entradas, salidas y el estado de los asuntos en cada ramo; el de registro diario de promociones; el de entrega y recibo de expedientes y comunicaciones; el de exhortos para cada materia; el de entrega y recibo de expedientes al archivo judicial y los demás que sean necesarios para cada materia, a juicio del Consejo de la Judicatura;

XV. Conservar bajo su custodia, previo inventario, el mobiliario del tribunal o juzgado, y cuidar de su buen estado de conservación;

XIX. Autorizar y desempeñar las demás labores y servicios que las leyes o las autoridades judiciales les encomienden.

Artículo 91.

Los secretaríos auxiliares desempeñarán las labores referentes a la secretaría. Los oficiales mayores, son auxiliares de los secretarios de las salas y tendrán las obligaciones que les señalen éstos para el mejor desempeño de sus labores; llevarán los libros de la sala en apoyo de los secretarios y tendrán a su cargo el cotejo de los testimonios de las ejecutorias con sus originales, asentando al margen su rúbrica, para acreditar la fidelidad de estos documentos.

Artículo 93.

Los ejecutores, notificadores y los demás servidores desempeñarán las labores que la ley o sus superiores les encomienden.

⁸³ Decreto 127 de la LIV Legislatura Local por el que se reforman la denominación del Título Octavo Capítulo Único; los artículos 153, 154, 155, 156 y 157; se adiciona el artículo 154 Bis de la Ley Orgánica del Poder Judicial; publicado en la Gaceta del Gobierno del Estado el 31 de diciembre de 2002, entrando en vigor al día siguiente de su publicación.

La Escuela Judicial es una institución de educación superior especializada de propósito específico en la que se imparte educación judicial para la profesionalización a través de la carrera judicial, estudios de posgrado, educación continua e investigación; como órgano desconcentrado del Consejo es la instancia competente para llevar a cabo la formación y actualización de los aspirantes a ingresar o a ser promovidos en cualquiera de las categorías señaladas en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México⁸⁴.

Por disposición expresa de esta ley, la Escuela Judicial podrá contar con las unidades académicas y administrativas que se establezcan en su reglamento interior para el cumplimiento de sus atribuciones, entre las que destacan: establecer programas específicos de capacitación, formación, actualización y profesionalización de los servidores públicos judiciales; programas que contribuyan a desarrollar la vocación de servicio y el ejercicio de los valores y principios éticos inherentes a la función judicial, así como al mejoramiento de las técnicas administrativas y establecer procedimientos eficientes y oportunos para el fortalecimiento de la promoción, selección, formación y evaluación de la carrera judicial, así como orientados a la ampliación de sus categorías tradicionales de acuerdo a los rangos de especialización que requiere la impartición de justicia⁸⁵.

La Escuela Judicial se rige por los principios de excelencia, objetividad, imparcialidad, profesionalismo e independencia, por lo que, además del marco legal citado, cuenta con un manual de organización⁸⁶ que contribuye a la planificación, conocimiento, aprendizaje y evaluación de su acción administrativa, en el que se prevé que la Subdirección de Carrera Judicial tendrá como objetivo coordinar las actividades necesarias para la formación de los servidores públicos que participan en los cursos y concursos que se llevan a cabo en la Escuela Judicial del Estado de México, que contribuyan a fortalecer la administración e impartición de justicia; por lo que, dicha subdirección debe colaborar en el diseño de los programas curriculares para la carrera judicial a fin de corroborar que están efectivamente orientados a la capacitación del personal jurisdiccional y llevar el control de los cursos de formación y concursos de oposición convocados por el Consejo de la Judicatura que permiten impulsar la carrera judicial a fin de que se les dé cumplimiento.

En ese tenor, a la par de la reforma a la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México, la revisión del manual de organización de los juzgados familiares, así como la actualización y ampliación de la cédula de identificación de puesto de cada uno de los servidores públicos judiciales adscritos a dichos órganos jurisdiccionales, con el fin de lograr la distinción, precisión, alcance de funciones y rangos de responsabilidad de cada uno de los servidores judiciales a partir de la actividad que desempeñan, es indispensable rediseñar, crear o ampliar los programas de capacitación de cada uno de los servidores públicos judiciales mencionados, en los que se separen funciones

⁸⁴ El Manual General de Organización de la Escuela Judicial del Estado, aprobado por acuerdo de 25 de abril de 2013. Circular 13/2012, publicada el 10 de junio de 2013 en la Gaceta del Gobierno del Estado de México.

⁸⁵ Artículos 153, 154, 154 bis y 156 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México.

⁸⁶ *Ob. cit., supra* 65.

jurisdiccionales de funciones administrativas, explicándoles con toda claridad las especificadas en el manual de organización de los juzgados familiares.

Otra de las aportaciones en las que debe poner especial énfasis la Escuela Judicial del Estado de México es en ofertar en diferentes modalidades los cursos de capacitación para secretarios. Para aquellos a quienes les resulta complicado trasladarse a la Escuela en cualquiera de sus sedes, también debe ofertarse el mismo curso en modalidad virtual, para que de este modo todo el personal tenga las mismas posibilidades de mantenerse actualizado.

6. LA MEJORA EN LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA

6.1. Investigación realizada con secretarios de juzgados familiares en el Estado de México

Existen dos razones fundamentales que motivaron la presente investigación, a saber: dignificar la figura del secretario judicial y mejorar la impartición de justicia.

La primera es relativa a determinar con claridad la función del secretario judicial a partir de su génesis como fedatario judicial y binomio inseparable en la función de impartición de justicia junto con el juez, puesto que el marco legal aplicable a los procedimientos familiares prevé que en todos los actos procesales que realice el juez, el secretario dé fe y autorice lo actuado.

De tal forma que, al quedar clara la función de fedatario del secretario judicial, su actividad debe constreñirse a lo jurisdiccional, como es dar cuenta al titular de lo que acontece en ese marco y no en lo relativo a la administración del órgano jurisdiccional, porque ello le distrae de su quehacer jurisdiccional, lo que ocasiona el retraso en sus labores o falta de cuidado en las mismas ante la estrechez del tiempo con que cuenta por dividirlo con otra actividad ajena a su atribución de fedatario, que trae como consecuencia lógica la percepción de los usuarios de atención ineficiente, injusticia e insatisfacción con el servicio recibido.

En ese tenor, los justiciables deben percibir la mejora de la impartición de justicia con el fin de generar en la sociedad mexiquense certeza jurídica y la satisfacción de recibir en forma pronta, completa e imparcial el servicio a partir de procedimientos transparentes con estricto apego al marco constitucional y legal.

Es cierto que el Poder Judicial del Estado de México es una institución vanguardista y siempre con el propósito de mejorar la función judicial inició la aplicación del nuevo juicio oral penal, así como los procedimientos predominantemente orales en materia familiar; no obstante, es importante preguntarse si es suficiente el personal adscrito a los órganos jurisdiccionales encargados de administrar justicia. La respuesta con seguridad será en sentido negativo.

Ahora bien, para la medición de las cargas de trabajo se requiere de una metodología especial tal como fue explicado en el apartado del marco metodológico de la presente, cuya aplicación estandarizada a todos los supuestos resulte útil, comparable y fiable, por lo que su implementación con carácter experimental en una unidad funcional permite observar el grado de adecuación del método a los objetivos que se persiguen, como, por ejemplo:

- La adecuación de las plantillas a los objetivos y cometidos de la institución;
- Satisfacer las necesidades de efectivos de las áreas prioritarias y/o deficitarias;
- Atender eficazmente la ordenación y gestión del personal;
- Distribuir los efectivos de acuerdo con el reparto real de funciones y cargas de trabajo, y
- Adaptar la relación de puestos de trabajo a las necesidades de efectivos, en número, estructura, cualificación y dedicación.

Y, en su caso, permitirá aplicar las correcciones necesarias obteniendo, entre otros, los siguientes beneficios: la racionalización y mejora de la gestión, la valoración de los puestos y la profesionalización y promoción de los trabajadores⁸⁷.

Al respecto, debe decirse que, para aplicar la metodología descrita en la presente investigación, se tomó en cuenta primeramente que el Estado de México es la entidad más poblada del país con 15'175,862 habitantes de los 112'336,538 que ocupan el territorio de la República⁸⁸, y para comprender la carga de trabajo que actualmente hay en los órganos jurisdiccionales del Estado de México y sólo para realizar un ejercicio comparativo que brinde la posibilidad de determinar si el número de juzgados son suficientes para la atención y resolución del número de juicios que se radican, de acuerdo a las necesidades de la sociedad mexicana, en el siguiente cuadro se toman datos del Estado de Colima, que cuenta con una población de 650 555⁸⁹, y es de los menos poblados en el territorio mexicano.

Cuadro 3

Materia	ESTADO DE COLIMA			ESTADO DE MÉXICO		
	Juzgados	Asuntos radicados en el año judicial 2013-2014	Asuntos radicados en promedio por juzgado	Juzgados	Asuntos radicados en el año 2014	Asuntos radicados en promedio por juzgado
FAMILIAR	10	6,440	644	49	104,348	2,129

Fuentes: Elaboración propia a partir de información contenida en el Quinto Informe de Labores del Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México⁹⁰.

Las cifras anotadas en la tercera columna son el resultado de una operación aritmética que genera el número de asuntos radicados en promedio por cada juzgado, sin que correspondan a las cifras reales, pero permiten analizar si en el Estado de México

⁸⁷ Medición de cargas de trabajo. Guía metodológica para los procedimientos asignados a los puestos de trabajo de PAS 2011.

⁸⁸ INEGI. CENSO 2010. Recuperado el 17 de enero de 2015, de <http://cuentame.inegi.org.mx/mografias/informacion/mex/poblacion/>

⁸⁹ *Idem*.

⁹⁰ Informe del Magistrado M. en D. Baruch F. Delgado Carbajal, (2014), Toluca, México: Poder Judicial del Estado de México. Informe de labores año judicial 2013-2014. Mgdo. Rafael García Rincón, Presidente del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Colima, Poder Judicial del Estado. Informe de labores, año judicial 2013-2014, Recuperado el 10 de febrero de 2015: <http://stj.col.gob.mx/assets/docs/docs-stj/informe2013-2014.pdf>

un juzgador puede conocer, analizar y resolver los juicios sometidos a su jurisdicción en la misma forma que un juez en el Estado de Colima.

La lógica y la experiencia dictan que es humanamente imposible que el juez familiar del Poder Judicial del Estado de México dedique el mismo tiempo para el estudio, análisis y decisión de los juicios de su competencia, que el juez familiar del Poder Judicial del Estado de Colima; y no porque sea poco diligente o carezca de conocimientos, lo cual solo podría analizarse en lo particular con cada servidor público, sino porque es imposible que conozca con la misma amplitud de tiempo más de dos mil asuntos, que un juez que sólo conoce poco más de seiscientos.

Y en la misma forma que el juez, los secretarios carecen de la posibilidad material y humana para cumplir con sus funciones, las que además de ser jurisdiccionales, también lo son administrativas.

A lo que se suma el hecho de que en la realidad existen juzgados que conocen de un mayor número de asuntos anualmente, porque así lo requiere la sociedad del territorio en que se ubican, como es el caso en el Estado de México de la región Tlalnepantla, que sólo en el año 2013-2014 tuvo radicados 51,843 asuntos familiares. Problemática que es ampliamente conocida, tanto que en la exposición de motivos signada por el Licenciado E. Enrique Medina Bobadilla, en su carácter de Presidente Interino del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de La Judicatura y que consta en el decreto por cual se reformó y adicionó el Código de Procedimientos Civiles en lo relativo a la oralidad en materia familiar⁹¹, aseveró lo siguiente:

“Para la adecuada operación de la reforma que se propone, se debe considerar que la población del Estado de México, estimada en más de catorce millones de personas, es equivalente a la de los estados de Baja California Sur, Colima, Campeche, Nayarit, Aguascalientes, Tlaxcala, Quintana Roo, Zacatecas, Durango, Querétaro, Morelos, Yucatán y Tabasco, según estadísticas del INEGI, así como que el Poder Judicial mexiquense, desahoga anualmente cuarenta y cinco mil asuntos aproximadamente, relacionados con el estado civil de las personas y el derecho familiar, en los que se incluyen a los juicios controvertidos, procedimientos especiales y procedimientos judiciales no contenciosos, por lo que la aprobación de esta propuesta deberá considerar recursos, elementos y acciones de diversa índole para su eficaz funcionamiento, pues es necesario que el Poder Judicial cuente con los recursos humanos, financieros y materiales suficientes, para la adecuación o construcción de obras y para el funcionamiento de las salas de audiencias.

Se ha considerado que la entrada en vigencia de la reforma sea de manera gradual, atendiendo al número de asuntos que en promedio se verifican en cada uno de los dieciocho distritos judiciales del Estado.

Un juzgado podrá atender anualmente, en promedio ochocientos asuntos, por lo que se ha proyectado que se podrán implementar semestralmente ocho juzgados.

Por tanto, resulta indispensable que esa H. Legislatura Local en cada presupuesto de egresos anual, considere la asignación de recursos presupuestales necesarios para estas acciones y las funciones que en materia de oralidad asume el Poder Judicial, para atender de manera pronta, completa e imparcial, el servicio público de administración de justicia que merece la sociedad mexiquense.”

⁹¹ Decreto número 268 por el que se aprobaron reformas, adiciones y derogaciones a diversas disposiciones del Código de Procedimientos Civiles del Estado de México, publicado en la Gaceta de Gobierno del Estado de México, el 19 de febrero de 2009.

Así, el carácter cualitativo de la presente investigación se justifica, ya que la información antes descrita posibilita la lectura de los contextos situacionales y convencionales donde se desarrollan las actividades laborales de los secretarios de juzgados familiares del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, y se eligieron las regiones Toluca y Tlalnepantla para el trabajo de campo, con el objetivo de lograr —a través de la indagación en la experiencia individual de cada uno de los secretarios entrevistados— un acercamiento para conocer su percepción sobre las cargas de trabajo y variables que de ahí derivan.

Como se expuso en el marco metodológico, en un primer momento la presente investigación se planteó como objetivo conocer solamente la percepción de los secretarios en los juzgados familiares en el Estado de México con la intención de delimitar la competencia, responsabilidades y funciones de los secretarios de los juzgados familiares como un aporte para la mejor impartición de justicia.

La selección se realizó mediante el muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por conveniencia, que es el procedimiento que consiste en la selección de las unidades de la muestra en forma arbitraria. Las unidades se autoseleccionan o se eligen de acuerdo a su fácil disponibilidad, siempre y cuando se guarde coherencia y relación con los criterios de inclusión y exclusión. En este caso, el criterio fue la ubicación.

El trabajo de campo se inició el 11 de mayo en los juzgados familiares del edificio de Nicolás San Juan; el 13 de mayo en los juzgados de Metepec y el 26 de mayo en los juzgados de Los Reyes Iztacala (Tlalnepantla). En estos juzgados suman treinta secretarios, de los cuales los entrevistados fueron veintisiete, ya que de los tres restantes, uno se encontraba atendiendo una audiencia y dos más se encontraban de incapacidad médica, uno por enfermedad y una más por gravidez.

El instrumento aplicado a los participantes llevó a incluir variables, originalmente no contempladas, las cuales adquieren fuerza definitoria en los resultados de la investigación.

A partir del replanteamiento realizado se obtuvo un aporte adicional: conocer las experiencias personales de los secretarios entrevistados, respecto a un estímulo específico, que es la percepción que tienen respecto del lugar que, como personas en lo individual, ocupan dentro del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, en función de las actividades que desempeñan y cómo inciden las cargas de trabajo en su desempeño laboral en forma cotidiana, empleando la investigación cualitativa para obtener la descripción de los hechos en el contexto en el que se suscitan. Es decir, al margen de las actividades laborales que desempeñan en forma específica, se incluye la percepción que los secretarios de los juzgados familiares seleccionados tienen de sí mismos como servidores judiciales al interior de la institución.

Por tanto, tomando en cuenta que la investigación cualitativa es de índole interpretativa, se omiten los intentos por generalizar los resultados, pues con el estudio se busca comprender un sistema de relaciones entre los secretarios de los juzgados familiares de las regiones citadas y la institución, como se expone en el apartado siguiente.

6.2. Análisis de la Información

Para analizar la información recabada y a partir del intercambio verbal entre los entrevistados y las investigadoras, se reunieron datos que proporcionaron el punto de vista (subjetivo) de los secretarios judiciales participantes como respuesta a las preguntas formuladas, quienes se explayaron hasta abrir la variable emocional, previamente comentada en el apartado de justificación metodológica.

En el Cuadro 4 se agrupan las respuestas coincidentes de los secretarios participantes, lo cual permite una visión integral de los resultados obtenidos.

Cuadro 4

VARIABLES		
EMOCIONAL	RACIONAL	CONCLUSIONES
FRUSTRACIÓN		
EN CUANTO A LA ACTIVIDAD LABORAL		
En nuestra actividad laboral siempre pugnamos por la unión y la convivencia familiar y eso es justamente lo que nuestra actividad laboral, en función del tiempo que permanecemos en el juzgado, nos impide aplicar en nuestra vida privada.	Las responsabilidades de los secretarios establecidas en la ley aumentan de acuerdo con el criterio de su titular, quien cuenta con la facultad de asignarle las tareas y/o actividades que estime convenientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El contexto permite la lectura respecto de la conciencia que los secretarios tienen de la desigualdad social, precarización de los salarios y las bondades que representa la “estabilidad” laboral que ofrece el Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, así como el costo que debe pagarse por mantenerse dentro de la estructura institucional. 2. Manifiestan sentirse contentos y realizados desempeñando las actividades que implica ocupar la plaza de secretario. 3. Resulta insuficiente reformar un ordenamiento que regule los horarios y/o las actividades a desempeñar; es necesario revisar las cargas de trabajo en los juzgados para equilibrarlas y así tener un referente que permita medir la eficiencia por servidor judicial u órgano jurisdiccional. 4. La institución debe voltear la mirada hacia el personal ya que, si bien es cierto se cuida la imagen institucional que se proyecta al exterior, esto se da en la misma proporción que se descuida la imagen al interior.
	Entre las facultades y atribuciones que el marco normativo confiere al secretario judicial se encuentra la de vigilar el desempeño laboral del resto del personal, pero es el titular del órgano jurisdiccional quien decide la manera de sancionar las omisiones o excesos de los demás servidores judiciales, muchas veces sin tomar en cuenta la opinión del secretario.	
	<ol style="list-style-type: none"> a) Las actividades que realiza el secretario aumentan en proporción con el número de asuntos radicados en el juzgado. En esa misma proporción debe aumentarse el personal. b) Se desconoce el criterio utilizado para determinar el número de secretarios adscritos a cada juzgado, el que debería ser en proporción con las cargas de trabajo. 	

VARIABLES		
EMOCIONAL	RACIONAL	CONCLUSIONES
FALTA DE CREDIBILIDAD		
Existe constante temor ante las quejas que los justiciables o los abogados llegan a interponer ante el Consejo de la Judicatura o ante la Contraloría, (fundadas o infundadas) ya que invariablemente la institución da más credibilidad a la palabra de los justiciables o a la de los abogados que a la de los servidores judiciales.	El trato hacia el secretario por parte de los justiciables y abogados ha cambiado. Existe la constante amenaza de quejarse de su actuar ante el Consejo de la Judicatura y/o Contraloría y/o Derechos Humanos.	Aun cuando se resuelvan infundadas las quejas interpuestas en su contra, la sola instauración de un procedimiento crea un obstáculo más para obtener un ascenso.
	La importancia de su titular se ve reflejada en la posibilidad de salir un poco más temprano o acceder a algún beneficio como poder llevarse trabajo a la casa porque hay titulares que no permiten sacar expedientes del juzgado y autorizan la salida hasta que el trabajo del día queda concluido.	Los secretarios perciben que dependen de la flexibilidad del titular para poder llevar trabajo a su casa, hay jueces inflexibles que aun sabiendo el tiempo que les tomará trasladarse a sus domicilios prohíben sacar expedientes y todo el trabajo debe realizarse dentro de las instalaciones del juzgado.
	Quienes gozan de estos “beneficios” manifiestan que la jornada laboral se traduce en concluir el trabajo de la institución en sus hogares, ya que independientemente de la hora que salen del juzgado, siempre se llevan trabajo a casa.	En contraposición al “beneficio” de llevar trabajo a casa ocurre que, si uno de los expedientes, promociones o documentos se extravía, el secretario deberá enfrentar un procedimiento administrativo e, incluso, consecuencias de tipo penal.
	Respecto de la plaza laboral que ocupan, el único cambio que perciben desde que ingresaron a esa plaza es el incremento de la carga laboral.	1. El número de años en promedio que permanece un secretario judicial en ese cargo es mayor que el de otros servidores judiciales. 2. Las responsabilidades atribuidas al secretario, con frecuencia les impide disponer del tiempo necesario para prepararse y concursar para otro cargo de mayor jerarquía.
PROPUESTAS PARA EFICIENTAR SUS ACTIVIDADES		

VARIABLES		
EMOCIONAL	RACIONAL	CONCLUSIONES
Mediar a las partes de un conflicto familiar demanda mucho tiempo, ante la naturaleza propia de los asuntos que implican sentimientos derivados de una relación familiar.	En cuanto al rubro de la mediación, consideran que un mediador puede representar la posibilidad de resolver un conflicto, sin necesidad de la intervención del órgano jurisdiccional.	1. Es necesario contar con conocimientos técnicos especializados para fungir como mediador y conciliador en un conflicto y puede requerirse más de una sesión para lograr avenir a las partes, lo que se traduce en cargas de trabajo en los órganos jurisdiccionales. 2. Ante el desconocimiento de las atribuciones que las normas aplicables conceden al Centro de Mediación, Conciliación y Justicia Restaurativa del Poder Judicial del Estado, con frecuencia los justiciables se niegan a acudir al mismo para intentar solucionar sus conflictos.
Que la Institución conceda el beneficio de la duda a los servidores judiciales, sancionando a los justiciables o litigantes que interpongan una queja infundada.	a) Brindar una adecuada atención al público resulta una actividad que demanda tiempo considerable, amén del desgaste emocional y físico. b) En muchas ocasiones las quejas interpuestas en contra de los servidores judiciales son únicamente con la intención de retardar los procedimientos y esa conducta debe ser legalmente sancionada.	
	Los justiciables demandan una atención inmediata, lo que lleva a perder la concentración en las actividades jurisdiccionales en las que se encuentran inmersos; esto se traduce en tiempo de calidad que debe invertirse en funciones jurisdiccionales, por ser la vocación primaria de la institución. Sugieren que en cada juzgado haya personal encargado únicamente de las actividades administrativas, lo cual debe incluir la atención al público y actividades de mediación	El secretario debe atender al público, además de realizar las funciones jurisdiccionales a su cargo para disminuir la carga de trabajo de los titulares, aún a costa de la calidad de su trabajo que descuidan ante la estrechez del tiempo para cumplir con todas sus actividades.

VARIABLES		
EMOCIONAL	RACIONAL	CONCLUSIONES
	Los secretarios asumen la responsabilidad aún por conductas que no les son propias, como es el caso de las realizadas por los técnicos judiciales.	
	Con frecuencia los técnicos judiciales llegan a laborar sin capacitación previa, ni conocimiento específico respecto de las labores que se realizan en el órgano jurisdiccional. En el Tribunal Superior de Justicia se debe contratar al personal con base en perfiles porque muchos técnicos tampoco tienen vocación de servidor judicial y se invierte mucho tiempo en enseñarles la forma de trabajo de un juzgado.	
	Una demanda del personal que tiene su domicilio en una región distinta a la del lugar donde se encuentra el órgano jurisdiccional donde laboran, es la <i>regionalización</i> , ya que el personal que "viaja" invierte de 4 a 6 horas por día sólo en trasladarse del lugar de su domicilio al centro de trabajo.	Los secretarios saben que la naturaleza de la actividad jurisdiccional los coloca en la posibilidad de ser removidos a cualquiera de las tres regiones. (Tlalnepantla, Texcoco y Toluca), sólo proponen que los cambios se den dentro de la región donde tienen su domicilio particular para eficientar los tiempos.
	El cien por ciento de los entrevistados manifestaron ignorar lo qué es la "Cédula de identificación de puestos" y sólo conocer las funciones y responsabilidades que tienen, a partir de lo preceptuado en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México y en el Código de Procedimientos Civiles de la entidad.	Si bien es cierto la cédula de identificación de puesto de secretario de acuerdos aparece publicada en la página electrónica del Poder Judicial del Estado de México dentro del sistema de las áreas certificadas por la norma ISO 9001:2008, también lo es que cada servidor judicial debe conocer las actividades que la institución señala para las personas que ocupan una plaza laboral determinada.

VARIABLES		
EMOCIONAL	RACIONAL	CONCLUSIONES
	“Basta con checar la escolaridad de los técnicos judiciales y la de los secretarios; ellos tienen la posibilidad de asistir a cursos de actualización y prepararse, nosotros no.”	Los secretarios consideran que a todos los servidores judiciales se les deben brindar las mismas posibilidades de crecimiento y desarrollo laboral, para lo cual proponen que los mismos cursos que se ofertan en la Escuela Judicial, deben abrirse en línea, para así estar en aptitud de poder concursar a otras plazas y/o categorías laborales y evitar el anquilosamiento del personal.
PERCEPCIÓN QUE TIENEN DE SÍ MISMOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN		
<i>DESVALORIZACIÓN DE SU ROL COMO SERVIDOR JUDICIAL</i>		
“Somos el motor de un juzgado, pero nos dan un trato que no corresponde a nuestro puesto.”	El cansancio que genera la sobrecarga de trabajo en los secretarios judiciales repercute en la calidad de su trabajo.	Sienten que las autoridades deben voltear a ver que también son seres humanos; les gustaría que así como el Presidente del Tribunal Superior de Justicia y del Consejo de la Judicatura del Estado de México, tiene dentro de sus funciones la atención al público, dentro de su agenda dedicara un día al mes, sólo a escuchar al personal de la institución.
<i>DESHUMANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN CON SUS TRABAJADORES</i>		
“Las autoridades deben voltear a ver que también somos humanos.”	Mejorar las condiciones laborales y disminuir las cargas de trabajo de los secretarios judiciales, repercutirá en su salud física y mental.	
“Dentro de la institución ocupamos el último lugar.”	La salud física y mental de los secretarios se traduce en eficiencia y calidad en el servicio que prestan.	

VARIABLES		
EMOCIONAL	RACIONAL	CONCLUSIONES
GÉNERO		
		INOBSERVANCIA DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA INSTITUCIÓN
		<p>a) Es de observarse la prevalencia del sexo femenino entre los secretarios de juzgado, pero no se mantiene la constante en cuanto a la proporción de juzgadores, ya que en los juzgados donde prestan sus servicios los secretarios entrevistados, la mayoría son varones.</p> <p>b) Los titulares de los juzgados donde se aplicaron las entrevistas, refieren que pueden trabajar sin problemas con secretarios varones o mujeres, pero si les dieran a elegir, sin duda, elegirían mujeres secretarios para trabajar.</p>
PERCEPCIONES SALARIALES		
INEQUIDAD DE OPORTUNIDAD		
La plaza de secretario tiene las siguientes Categorías: secretario de sala, secretario de primera instancia y secretario de cuantía menor. En la práctica hay secretarios de sala adscritos a juzgados de primera instancia, lo que se traduce en mayores percepciones salariales		Los estímulos que les gustaría recibir por parte de la Institución, no necesariamente se refieren a dinero, pero sí les gustaría que se les reconociera por su trabajo.
Se desconoce el criterio utilizado para otorgar los nombramientos de secretario de cuantía menor, primera instancia o de sala, una vez concluidos los concursos para la plaza de secretario.		<p>a) Cabe resaltar que del total de los secretarios participantes, solo uno mencionó que debe hacerse una revisión al salario.</p> <p>b) Las percepciones salariales de los secretarios representan el 31.5% de las percepciones de un juez*</p>
		La antigüedad promedio de los secretarios dentro de la institución es de 20 años 11 meses.

VARIABLES		
EMOCIONAL	RACIONAL	CONCLUSIONES
		La antigüedad promedio de los participantes en la plaza de secretarios es de 10 años 9 meses.
		Si dentro de la plaza de secretario judicial existen categorías, debe implementarse convocatorias para concursar por cada uno de esos cargos y abrir las oportunidades de ascenso.
		Desempeñar la función jurisdiccional y además asistir a cursos para aspirar a un cargo de mayor jerarquía a la de secretario implica descuidar la vida familiar. Se propone separar de la función a los servidores judiciales que aprueben los exámenes para realizar esos cursos.

* Cfr. Poder Judicial del Estado de México. Información Pública. Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de: <http://www.pjedomex.gob.mx/DocumentosGenerales/transparencia/DirectorioServidoresPublicos/CategorialLaborables.pdf>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por los Secretarios participantes.

Una vez realizada la revisión de los puntos contenidos en las variables analizadas, y que aparecen en la tabla anterior, se arriba a las siguientes conclusiones:

7. CONCLUSIONES

1. Si bien es cierto los secretarios de los juzgados familiares del Estado de México tienen asignadas y delimitadas sus funciones y/o actividades en la cédula de identificación de puesto, en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México y en el Código de Procedimientos Civiles vigente en la entidad; también lo es que los secretarios de los juzgados familiares desconocen que exista una cédula de identificación de puesto y respecto de sus funciones, sólo conocen lo que señala la ley.

La cédula de identificación de puesto aplica para las áreas que se encuentran dentro de los procesos de calidad, no obstante el personal del resto de las áreas también debe contar con un documento rector por tratarse de actividades institucionales de la misma naturaleza.

2. En la *praxis*, las responsabilidades de los secretarios de los juzgados familiares en el Estado de México son mayores a las actividades que desempeñan. Dentro de

las actividades que desarrollan, a las de naturaleza *administrativa*, les dedican (por lo menos) el 50% de su tiempo, lo que se traduce en que, en ese porcentaje, reducen la calidad de las actividades jurisdiccionales.

3. La frustración que sienten los secretarios de los juzgados familiares obedece a la percepción que tienen de laborar en una institución deshumanizada con sus trabajadores, donde desvalorizan su rol como servidores judiciales y la misma institución les impide aplicar en su vida personal lo que a diario manejan con los justiciables: la solidez de la familia, como base de una mejor sociedad.

4. Los secretarios de los juzgados familiares del Estado de México consideran encontrarse en una institución donde carecen de credibilidad. En forma coincidente señalan como supuesto cuando un justiciable o un litigante presenta una queja ante el Consejo de la Judicatura o ante la Contraloría contra ellos, saben que aun antes de investigar, tendrá crédito la palabra de quien interpuso la queja, pero no tendrá credibilidad el dicho del secretario.

5. Los secretarios de los juzgados familiares consideran que la institución debe revisar la forma de contratación del personal, la cual debe realizarse con base en perfiles ya que, resulta desgastante dentro del cúmulo de actividades que se desarrollan en un juzgado familiar, encontrar el tiempo necesario para enseñar a trabajar a personal sin experiencia y, con frecuencia, también sin vocación de servicio.

6. Respecto de las posibilidades de capacitación, la institución debe observar las necesidades específicas de cada grupo de servidores judiciales; los secretarios de juzgados familiares consideran que además de cursos presenciales también deben ofertarse cursos en línea que les permitan, a la postre, participar en los concursos para juez. Consideran que la evidencia es que personal con menor responsabilidad, jerarquía y antigüedad dentro de la institución tiene mayor escolaridad que un secretario por las posibilidades de asistir a los cursos que oferta la Escuela Judicial en las diversas sedes, o bien a programas de estudio formales que ofrecen las diversas universidades y/o instituciones de enseñanza superior.

7. Existe un sólido compromiso institucional por parte de este sector de los servidores judiciales, no obstante sienten que caen en el anquilosamiento ante la falta de oportunidades para crecer dentro de la institución; ejemplo de ello es que la antigüedad promedio en la plaza de secretarios de juzgados familiares es de 10 años y 9 meses, y casi de 21 años de servicio dentro de aquella.

8. La regionalización es un tema relevante entre los secretarios de los juzgados ya que consideran que el tiempo que se invierte en los traslados bien pueden invertirlo para elevar la calidad de su trabajo o bien invertirlo en asuntos personales.

9. Observar sólo méritos personales en los concursos y asignación de plazas laborales, mas no considerar relaciones de amistad, parentesco o recomendaciones.

10. Una revisión integral a los rubros que inciden en el clima laboral resultaría pertinente para que los secretarios de los juzgados familiares recuperen la capacidad de percibir en su contexto las bondades que ofrece la institución, las cuales, si bien en algún momento las percibieron, los puntos de preocupación que exteriorizaron les impiden tener percepciones nítidas.

8. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Aguilar-Morales, Jorge Everardo. (2010) *Estructura de un manual de organización y ejemplo de una cédula de descripción del puesto*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado el 4 de marzo de 2015 de: <http://www.conductitlan.net/>
- Ascencio Romero, Ángel. (2008) *Teoría General del Proceso*. México: cuarta edición, Trillas.
- Atkinson, Robert G. (1998). *The Life Story Interview (Qualitative Research Methods)* USA. SAGE Publications, Inc.
- Chioyenda, Giuseppe. (2002) (Trad. por E. Gómez Orbaneja). *Instituciones de Derecho Procesal Civil*. Vol. 3, México: Editorial Jurídica Universitaria.
- Erlanson, David A., Harris, Edward L., Skipper, Barbara L. y Allen, Steve D. (1993) *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*. USA. Sage Publications Inc.
- Glaser, Barney G. y Strauss, Anselm L. (2012). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. USA. Aldine Transaction.
- Herbert J. Rubin & Irene Rubin (1995) *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. USA. Sage Publications.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010) *Metodología de la Investigación*, México, D.F.: McGraw-Hill.
- Krippendorff, Klaus. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Barcelona: Paidós.
- Kvale, Steinar. (1996) *Interviews. An introduction to qualitative research*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Lampué, Pierre. (2001) *Noción del Acto jurisdiccional*, (Trad. Jesús Roal Moreno), (Serie de obras selectas del derecho procesal) México: Editorial Jurídica Universitaria.
- Rodríguez Gómez, Gregorio, Gil Flores, Javier y García Jiménez, Eduardo. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Edición Aljibe.
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. (2003) *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- (1989) *La descodificación de la vida cotidiana*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sandoval, Casilimas Carlos A. (1996) *Investigación Cualitativa. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Bogotá: ASCUN-ICFES.
- Scribano, Adrián Oscar. (2008). *El proceso de investigación social cualitativa*. Argentina: Editorial Prometeo.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990) *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. London: Sage.
- (1994) *Grounded Theory methodology: an overview* en N. K. Denzin & Y. Lincoln: *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, California, Sage (pp. 273-285).
- Taylor, S. J, y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Valles Martínez, Miguel S. *Entrevistas cualitativas*. (2014) *Cuadernos metodológicos*. Número 32, 2da. Edición revisada y ampliada. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.
- (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Wengraf, Tom. (2001) *Qualitative Research Interviewing. Biographic Narrative and Semi-Structured Methods*. Middlesex University. Great Britain: SAGE Publications Ltd.
- Willis, Paul. (1983) *Learning to Labour*. London: Saxon House, Farnborough.

Legislación nacional

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución de Política del Estado Libre y Soberano de México de 1827.
- Código de Comercio.
- Código de Procedimientos Civiles del Estado de México
- Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México

Documentos oficiales

- Acuerdo del pleno del Consejo de la Judicatura de fecha 8 de diciembre de 2014, por el que se actualiza la Estructura Orgánica y el organigrama de diversas unidades administrativas dependientes de la Presidencia y del Consejo de la Judicatura.
- Circular 17/2013, que contiene el acuerdo del Consejo de la Judicatura del Estado de fecha ocho de julio de dos mil trece, publicado en la Gaceta de Gobierno del Estado de México el día ocho de julio de dos mil trece.
- Circular número 01/2015, de fecha 7 de enero de 2015.
- Cédula de identificación de puesto de Secretario de Acuerdos, Fecha de elaboración: septiembre. Dirección General de Administración, Dirección de Personal, Subdirección de Formación y Desarrollo de Personal. (Versión N°. 07, 11 de abril de 2012), pp. 24-26
- Decreto número 3 publicado en la Gaceta del Gobierno del Estado de México el 30 de septiembre de 2009.
- Decreto número 52 de la H. LV Legislatura del Estado de México, publicado el 12 de julio de 2004, en la Gaceta del Gobierno del Estado de México.
- Decreto número 95, publicado el 8 de septiembre de 1995
- Decreto 127 de la LIV Legislatura Local por el que se reforman la denominación del Título Octavo Capítulo Único; los artículos 153, 154, 155, 156 y 157. Se adiciona el artículo 154 Bis de la Ley Orgánica del Poder Judicial, publicado en la Gaceta del Gobierno del Estado el 31 de diciembre del 2002, entrando en vigor al día siguiente de su publicación.
- Decreto número 268 por el que se aprobaron reformas, adiciones y derogaciones a diversos ordenamientos del Código de Procedimientos Civiles del Estado de México, publicado en la Gaceta de Gobierno del Estado de México el día 19 de febrero de 2009.
- Diario Oficial de la Federación, 18 de junio de 2008.
- Diario Oficial de la Federación, 9 de enero de 2012.
- Gaceta del Gobierno del Estado de México el 19 de febrero de 2009.
- Gaceta del Gobierno del Estado de México, 30 de septiembre de 2009.
- Gaceta del Gobierno del Estado de México, 5 de octubre de 2011.
- Gaceta del Gobierno del Estado de México, 7 de junio de 2013
- Gaceta del Gobierno del Estado de México. Guía técnica para la elaboración del Manual General de Procedimientos del Poder Judicial del Estado de México, Circular 4/2013, publicada el 1 de marzo de 2013.
- Manual de Organización y Procedimientos Administrativos para los Órganos Jurisdiccionales del Sistema de Justicia Penal Acusatorio y Oral del Poder Judicial del Estado de México. (2009) Gaceta del Gobierno del Estado de México, 12 de octubre de 2009.
- Manual General de Organización de la Escuela Judicial del Estado, aprobado por acuerdo de 25 de abril de 2013, circular 13/2012, publicada el 10 de junio de 2013 en la Gaceta del Gobierno del Estado de México.
- Manual General de Organización del Consejo de la Judicatura del Estado de México. (2013) Gaceta del Gobierno del Estado de México.
- Manual de Calidad. Versión N°. 07, (11 de abril de 2012), pp. 24-26.

- Poder Judicial del Estado de Colima. Informe de labores del Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Colima. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de <http://stj.col.gob.mx/assets/docs/docs-stj/informe2013-2014.pdf>.
- Quinto Informe de labores del Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de México, Magistrado M. en D. Baruch F. Delgado Carbajal, (2014), Toluca, México: Poder Judicial del Estado de México.
- Reglamento Interior del Consejo de la Judicatura del Estado de México. Aprobado el 26 de octubre de 2011.

Consulta electrónica

- INEGI. CENSO 2010. Recuperado el 17 de enero de 2015, de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mex/poblacion/>
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. Ius. <http://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Paginas/tesis.aspx>
- Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de México que se pueden constatar de acuerdo con el archivo electrónico de dicha ley recuperado el 5 de febrero de 2015, de: http://www.infosap.gob.mx/leyes_y_codigos.html
- Poder Judicial del Estado de México. Información Pública. Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de: <http://www.pjedomex.gob.mx/DocumentosGenerales/transparencia/DirectorioServidoresPublicos/CategorialLaborables.pdf>.

